Ontario

Partnering for Growth

CEO PERSPECTIVES

LEADING GROWTH FIRM SERIES

report 10

PARTNERING FOR GROWTH
CEO Perspectives

Message from the Deputy Minister of Enterprise, Opportunity and Innovation 1

Introduction 2

Strategic partnering is a powerful growth strategy 3
What is strategic partnering? 3
Where are alliances adding value? 4
Does strategic partnering contribute to growth? 5
Does strategic partnering contribute to profitable growth? 6
Profile: Aggressive growth through a successful partnership 7
Dr. Brian Mergelas, President and CEO, The Pressure Pipe Inspection Company Ltd.

Stacking up against the U.S. 8
How does partnering activity in Ontario compare with the U.S.? 8
Profile: Seek out partners to expand globally...and beyond 9
Donald Carswell, President, Optech Incorporated

Firms should incorporate strategic partnering into their business strategy 10
What obstacles are preventing firms from partnering? 10
Profile: Use strategic alliances to gain competitive advantage 11
John Hall, President, Kittling Ridge Estate Wines & Spirits

Capture increased value from strategic partnering 12
How can firms minimize their partnering risks? 12
Profile: Superior customer service through strategic alliances 13
Linda Collier, President and CEO, Tri-Ad International Freight Forwarding Ltd.

Build capabilities to manage a portfolio of alliances 14
How many partnerships are manageable? 14
How can a company attract potential partners? 14

Getting results 16
Profile: Partnering to transform revenue growth 17
Marguerite Hale, Chair and John Pigott, CEO/President, Morrison Lamothe Inc.

Appendix 1 18
Survey of Ontario's leading growth firms on strategic partnering

Recommended reading 19

Acknowledgements 20

Message from the Deputy Minister of Enterprise, Opportunity and Innovation October 2003

One important way leading growth firms in Ontario are achieving business success is through partnerships and alliances. In pooling their strengths, partnering firms build competitive advantage to help sustain growth in challenging global markets.

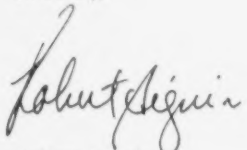
This report in the Leading Growth Firm Series focuses on strategic partnering and how firms are collaborating to enhance their competitiveness. The research confirms over half of Ontario's leading growth firms are entering into partnerships and that these relationships are contributing to profitable growth. Business leaders are increasingly viewing partnering as a management competency and growth strategy to drive their firm's profitability.

I would like to personally thank the CEOs and Presidents who shared their experiences for this report. I would also like to thank the Leading Growth Firm Reference Group for their time and guidance on the Series: Aaron Glassman, Deloitte & Touche (Chair of the Reference Group); Dan Lioutas, Orenda Corporate Finance; Josephine Allan, Hewlett-Packard (Canada) Co.; Ruth Fothergill, Export Development Canada; Niraj Bhargava, Queen's Centre for Enterprise Development; Dr. Eric Morse, Institute for Entrepreneurship, Richard Ivey School of Business; and Gerald Blackstock, BMO Nesbitt Burns.

The Leading Growth Firm Series probes the growth strategies of fast growing firms and shares the experiences of successful CEOs with other growing small and medium-sized enterprises.

I hope you find insights and ideas in this report that will be beneficial to your growing business. We would like to hear from you. Please complete and fax the enclosed form with your comments and suggestions or e-mail lynne.allen@eoi.gov.on.ca.

Sincerely,



Robert Séguin
Deputy Minister
Ministry of Enterprise, Opportunity and Innovation

Introduction

This report shares the experiences of CEOs and Presidents of Ontario's leading growth firms[1] on strategic partnering and is based on the findings from a questionnaire in spring 2003 (see Appendix 1).

Numerous management articles, research and conferences suggest that management capabilities in the area of strategic partnering are a critical skill needed to succeed in the current millennium, especially for fast-growth companies. As a powerful competency, strategic partnering can greatly reduce time-to-market and result in the development and delivery of superior products and services. When alliances are well aligned with today's networked business world, they can significantly reduce the time and effort required to penetrate a new-to-the-firm vertical market or foreign country, especially one with a significantly different culture from that of Canada. Given these benefits, Ontario companies intent on fast growth should examine and build their management capabilities in strategic partnering.

The insights provided in this report will benefit companies who are already engaged in strategic partnerships, as well as firms who have yet to adopt this growth strategy. Those already involved in strategic partnerships will understand how to tap the full value potential from their partnering activities. For companies who have yet to engage in partnering, insights are shared on the critical success factors in managing strategic alliances and how to find potential partners who are compatible with their organization.

The profiles are examples of how CEOs are successfully using strategic partnering and alliances to help drive the growth of their businesses. The outstanding CEOs profiled illustrate the effectiveness of their partnering strategies in a complex global business environment.

Baker & McKenzie www.bakernet.com
Deloitte & Touche
ROYNAT CAPITAL MORE THAN MONEY
ORENDA CORPORATE FINANCE
hp invent
Cisco Systems
BDC Business Development Bank of Canada Banque de développement du Canada
The Institute of Chartered Accountants of Ontario
FUSION CAPITAL PARTNERS INC
BMO Nesbitt Burns
EDC Export Development Canada Exportation et développement Canada
ups

Strategic partnering is a powerful growth strategy

What is strategic partnering?

"The greatest change in the way business is being conducted is in the accelerating growth of relationships based not on ownership but on partnership." – Peter Drucker, renowned observer of management.

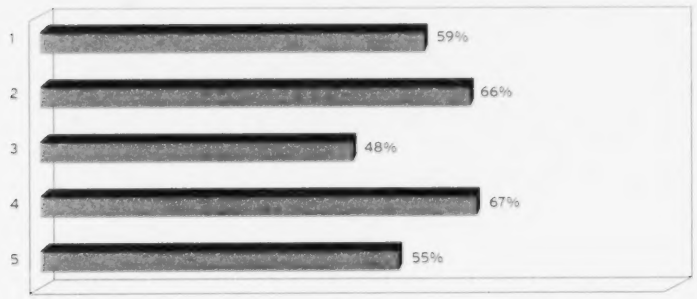
Strategic partnering involves collaboration between two or more enterprises under an explicit agreement to leverage combined resources to achieve common objectives. Strategic partnering can involve the formation of strategic alliances, joint ventures or consortiums.

- A strategic alliance is one where partners undertake a specific enterprise that does not entail the creation of a separate company but where there is an explicit agreement to leverage combined resources to achieve common objectives.
- A joint venture is one where a new stand-alone business entity is established between two organizations for strategic purposes.
- A consortium is where three or more partners collaborate to achieve shared objectives.

In this report, all of these types of partnering will be referred to as either strategic partnering or alliances.

CEOs of leading growth firms in Ontario indicated that strategic partnering is an important business strategy used by many firms to contribute to profitable growth.

Participation of leading growth firms in strategic partnering over the past 5 years



1 All firms
2 Technology
3 Non technology
4 Service-oriented
5 Product-based

Companies that engaged in strategic partnering formed an average of 6.5 strategic alliances over the past five years. CEOs reported that 59% of firms had formed alliances while 41% had not. Responding firms were asked to classify themselves as either technology or non technology firms. In addition, they were asked to categorize themselves as either being principally product-based (typically a manufacturer of products) or service-oriented, where the primary deliverable to customers is in the form of services. Participation in strategic partnering by technology companies is greater than non technology firms. An underlying reason for this is likely that technology firms have to be globally oriented from day one and so derive a greater portion of their revenues outside of Canada, 41% versus 28% for non technology companies. Strategic partnering plays a very effective role in reaching offshore markets.

Strategic partnerships require significant management attention. However, they also create business opportunities that our companies separately would not have realized.

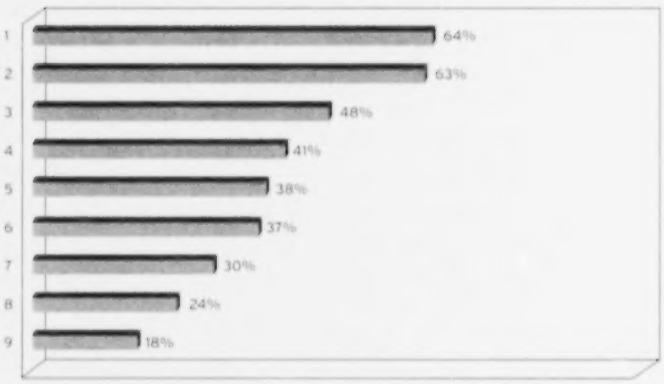
- Joseph Thornley, Chairman and CEO, Thornley Fallis Group

Where are alliances adding value?

CEOs responded that they formed alliances most often in joint selling or distribution, joint marketing and promotion, and co-development agreements. Not surprisingly, production arrangements were twice as common among product-based companies (53%) compared to service-oriented firms (22%). Outsourcing of key functions was more commonly undertaken by service-oriented firms (52%) than by product-based companies (37%).

CEOs reported that they engaged in alliances with both Canadian companies smaller than themselves (an average of 2 strategic alliances per company), as well as larger Canadian companies (an average of 1.2 alliances). In addition, alliances were formed with U.S. based companies (1.2 alliances) and non-U.S./ Canadian companies (1.6 alliances).

Types of alliances leading growth firms have formed over the past 5 years



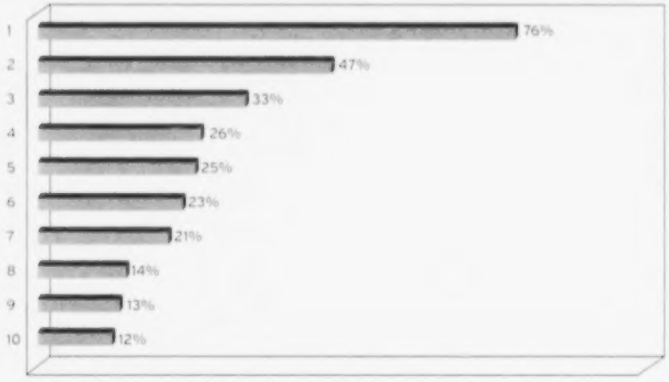
1 Joint selling or distribution arrangements
2 Joint marketing and promotional arrangements
3 Co-development (i.e. joint product development, design collaboration)
4 Outsourcing of functions
5 Production arrangements
6 Business expansion abroad (access to foreign markets)
7 Supply chain (including sourcing agreements)
8 Technology licenses
9 R&D contracts

It is crucial that partners' products and services complement ours. This eliminates unproductive internal competition and rivalries. Finding partners who are thinking strategically, long-term not short-term, is important.

- Alex Horbász, President, HDP Group Inc.

Types of interactions identified by CEOs in partnering

Alliances typically involved interactions with partners in the form of shared sales forces (reported by 76% of partnering companies) and technical consultations (47%).



1 Shared sales force/ co-marketing agreements
2 Technical consultation
3 Contract manufacturing
4 Cooperative research
5 Educational workshops and seminars
6 Contract research
7 Loans or exchanges of employees
8 Sharing of partner's laboratory facilities
9 Lab visits, to share information
10 Sponsored research

Does strategic partnering contribute to growth?

Ontario firms involved in one or more alliances over the past five years achieved annual compound growth rates 24% higher than companies not involved (37% compound average annual growth for partnering companies versus 30% for non-partnering firms). This is more than double the acceleration in growth reported in a similar survey of fast-growth firms carried out in the U.S. (see page 8) suggesting that partnering made a significant difference to these Ontario companies in their ability to achieve growth.

It is difficult to speculate why Ontario firms have been able to outperform their U.S. counterparts. The reasons may include the extent to which firms already have the technological and marketing skills in-house and the growth rate and sector breakdown affecting firms in the U.S. study.

Help your key people understand what constitutes effective partnering: good communications, trustworthiness and integrity. Negotiating win-win arrangements is absolutely essential so all partners succeed.

- John Hall, President, Kittling Ridge Estate Wines & Spirits

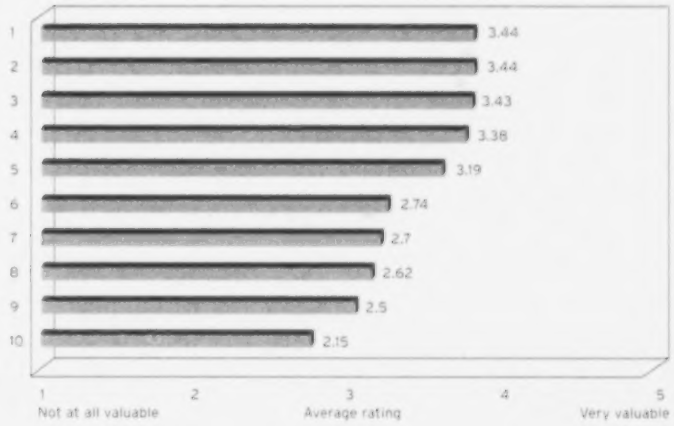
Does strategic partnering contribute to profitable growth?

CEOs reported that benefits from strategic partnering clearly favour top-line growth by entering new markets or by developing new or improved products and services. Reduced cost of operations received less emphasis. The benefits did not vary significantly by product-based, service-oriented, technology or non technology companies.

Companies engaged in strategic partnering reported that on average, 23% of their revenues came from partnering. There was little difference between technology companies and non technology companies. Product-oriented firms derived more of their revenues from partnering activities (25%) compared to service-oriented companies (20%).

Partnering firms also enjoyed somewhat higher sales internationally, 39% versus 34% for non-partnering companies. One of the benefits of partnering reported by CEOs was "increased access to international markets" and it is evident that in a relatively small market such as Ontario, strategic partnering has been used effectively to reach new markets. As companies grow, the portion of revenues sourced offshore will likely increase further as growth opportunities in Ontario and Canada diminish with increased market share. In most cases, technology companies must be prepared to compete globally from start-up. Strategic partnering can make a significant contribution to the efforts of technology companies to grow internationally. Clearly, strategic partnering plays an important role in expanding business volume and in reducing the time and costs involved in accessing new markets, especially those in offshore countries.

Benefits of partnering



1 Increased profit opportunities
2 Increased sales of existing products
3 Created more new products or lines of business
4 Maintained competitive position
5 Increased access to international markets
6 Improved operations or technologies
7 Reduced cost of existing operations
8 Improved quality of products
9 Improved employee skills
10 Better compliance with government regulations

The acceptance of the idea of 'one team' by personnel on both sides is critical for alliances and partnerships to succeed, but the costs associated with 'policing' and securing compliance by your partner is the biggest challenge.

- Joe Guedes, President, Marinete Enterprises Inc.

Aggressive growth through a successful partnership

Dr. Brian Mergelas, President and CEO
The Pressure Pipe Inspection Company Ltd.

The Pressure Pipe Inspection Company Ltd. is a high technology service company, focused on non-destructive testing of large diameter pipes. Under the leadership of Dr. Brian Mergelas, the company owes its existence to a strategic alliance that was used to launch the company in 1997.

The venture was a deal involving Prof. David Atherton, head of the Applied Magnetics Research Group at Queen's University, who developed world-class technology to use electromagnetic technology for detecting potential faults in large diameter pressure pipe used in the water and electrical power industries. The technology was licensed from Prof. Atherton who agreed to serve on the Board of Directors of Pressure Pipe. While the formal alliance required about 12 months to consummate, the two parties started working together within a few months of first contact because of the early, trusting relationship that existed.

NSERC Research Partnership Programs were used to help fund the development of the service. Queen's University staff played an on-going role in further developing the technology. Importantly, over the past five years Pressure Pipe has hired numerous graduates from Prof. Atherton's group at Queen's University, which serves as an effective means of technology transfer. In addition, staff exchanges have been arranged between the two institutions. This alliance helped Pressure Pipe to gain access to a unique, state-of-the art technology and importantly, to quickly establish a world-class reputation in a well-defined vertical market.

Pressure Pipe is now considering other strategic alliances in order to support marketing and distribution arrangements in other countries and to make available to clients more powerful integrated service offerings. Mergelas believes that the critical success factors to strategic partnering include strong, ongoing communication with partners. Establishing personal rapport between the principals is essential. In the case of Pressure Pipe, this has been aided through shared equity arrangements between the start-up partners.

Mergelas' experience with both domestic and international alliances suggests that Ontario-based companies do not face any unique challenges to forming alliances. International companies recognize world-class capabilities and are not particularly concerned about the location of their partners.

> "If there is a challenge facing Ontario companies in forming international alliances, it is the need to think big, be more aggressive in seeking out partners, and in setting business objectives for global growth."

At a glance

Business: Large diameter pipe inspection
Latest annual revenues: $5-10 million
5 year annual compound growth rate: 200%
Number of alliances in place: 2
% Revenues from partnering: <10%
% Revenues from outside Canada: 100%

Stacking up against the U.S.

How does partnering activity in Ontario compare with the U.S.?

The partnering activities of Ontario leading growth firms were compared to a base line of activity of U.S. fast-growth firms in several surveys that were completed between 1996 and 2002. The data indicates that Ontario leading growth firms compare favourably to U.S. companies with their involvement in strategic alliances. If anything, one would have expected that Ontario firms would have derived a higher portion of revenues from partnering than their U.S. counterparts because of the smaller size of the Ontario/Canadian market requiring more involvement in foreign markets.

Another finding is that Ontario and U.S. fast-growth companies engaged in similar forms of alliances in the value chain.

Finally, Ontario CEOs reported similar benefits such as "increased profit opportunities", "increased sales of existing products" and "defence or maintenance of competitive position."

Evidence from the experiences of Ontario CEOs suggests that the full potential from strategic partnering is far from being realized. The failure rates are high and typically up to half of the potential value to be generated by alliances is not realized. Yet the vast majority of the reported reasons for failure are well within the control of the partnering companies. This suggests that much of the value potential from strategic alliances that is leaked away through failure can be captured.

So, despite these favourable comparisons of Ontario companies with their U.S. counterparts, the evidence suggests that Ontario companies are not yet deriving full value from strategic partnering.

COMPARISON OF ONTARIO TO U.S. PARTNERING ACTIVITIES

	Ontario[2]	U.S.
Participation rate in strategic partnering	59%	56%[3]
Percentage of sales derived from strategic partnering	22.6%	22.7%[3]
Average number of deals	6.5%	6.3%[3]
Most popular types of alliances		
Joint marketing/promotion	63%	54%[4] to 75%[5]
Joint selling or distribution	64%	42%[4] to 61%[5]
Increase in average annual growth revenue of partnering firms over non-partnering firms in past five years	24%	11%[3]

What can firms do to realize the full potential of strategic partnering?
Three recommended initiatives are explored in the following sections:

1. More Ontario firms should incorporate strategic partnering into their business strategy.
2. Increase the value captured from strategic partnering.
3. Build management competencies in forming and managing a portfolio of strategic alliances.

Seek out partners to expand globally...and beyond

Donald Carswell, President, Optech Incorporated

Optech Incorporated is a global leader in laser-based ranging and detection systems. Their laser radar technology called *lidar*, has topographical, volume and military applications as well as traffic control and monitoring, both on highways and at airports. As Optech's president, Donald Carswell says, "We measure the distance between things using laser." Partnerships have helped Optech expand globally but their latest partnership will go beyond that and into the solar system with lidar going to Mars in thenear future.

In partnership with MD Robotics, a subsidiary of MacDonald, Dettwiler and Associates Ltd., the two companies have won a role on a NASA 2007 Mars Scout Mission. The mission's purpose is to search for habitable zones and study the history of water on Mars. Both companies brought complimentary assets that made their bid a compelling choice. MD Robotics developed the Space Shuttle's Canadarm and Canadarm2 for the International Space Station. Their technology also includes off-planet applications such as spacecraft rendezvous and docking equipment, which benefits from lidar technology. Optech's expertise will include an atmospheric lidar instrument capable of determining characteristics of the Martian atmosphere. Optech and MD Robotics hope to contribute their unique planetary landing lidar technology developed in association with the Canadian Space Agency. This will assist in guided entry and hazard avoidance for landing on the surface of Mars. The partnership evolved following years of working together as mutual sub-contractors on various projects.

This is one example of how Optech has leveraged technical and scientific partnerships to build its business internationally on a project specific basis. Optech also uses distribution and joint-selling partnerships to expand its product lines worldwide. These partnerships have allowed Optech to find new markets to introduce its technology. Ninety-five percent of Optech's current revenues come from outside of Canada. "One third of our business is in Europe, another third from Asia-Pacific, and the remainder from the Americas", Carswell stated. Partnerships resulted in forty-five percent of their 2002 revenues.

Partnering became part of the company's written business strategy four years ago but Carswell emphasizes that it has always been part of the company's 30-year history. Partnerships allow Optech to take nascent products in one area and adapt them for different end-users with different market applications. The example he gives is how Optech can use a new circuit for survey equipment and the same circuit, slightly altered, for usage in airplanes to measure distance to the ground.

Carswell suggests that when negotiating a partnership agreement, "Go in knowing the partnership will eventually dissolve or change but you should set the goal of remaining 'corporate friends' when you part ways." His advice to build a successful partnership:

1. Have a compelling reason to partner with the benefit proportional to the partner's contribution.
2. Build a mechanism to modify the agreement as changes occur.
3. Set up a matrix on roles and responsibilities.

Business: Laser induced range and detection devices
Latest annual revenues: NA
5 year annual compound growth rate: NA
Number of alliances in place: 5
% Revenues from partnering: 45%
% Revenues from outside Canada: 95%

Firms should incorporate strategic partnering into their business strategy

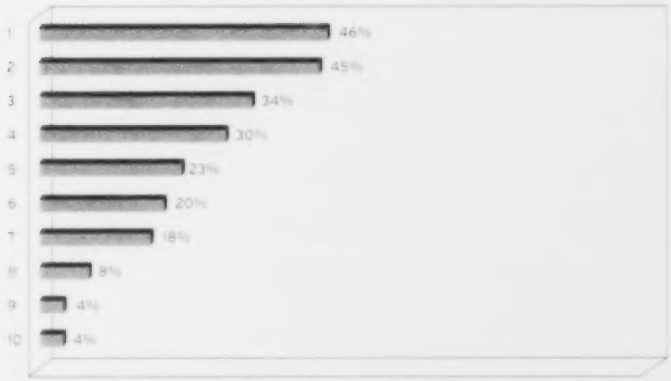
What obstacles are preventing firms from partnering?

Strategic partnering is being significantly under-utilized by many Ontario companies. This is especially true given the small size of the Canadian market, making it imperative for many companies to penetrate foreign markets where strategic partnering can play an important role. CEOs rated "increased access to international markets" and "increased sales of existing products" as two of the highest rated benefits from strategic partnering.

When non-partnering companies were asked about the reasons for not forming alliances, 46% reported that the "value of partnering is not evident." This is particularly true of service-oriented companies who were twice as likely to cite this reason. Clearly these CEOs are unconvinced about the role that partnering has to play in fulfilling their corporate vision. Nevertheless a sizeable portion of these inactive companies can probably generate significant value from forming the right partnerships. This is evident from the other reasons given for not forming alliances. CEO responses from many non-partnering companies indicate that they are either uncomfortable with their partnering strategies due to lack of familiarity or simply do not feel knowledgeable enough to pursue a partnering strategy.

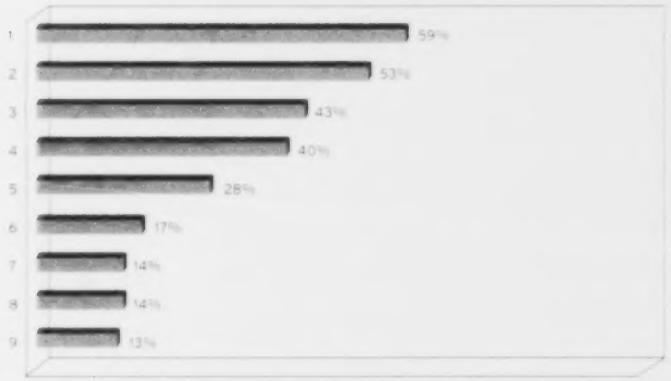
One of the key factors in executing successful alliances depends on selection of the right partner. CEOs identified nine useful sources for finding potential partners. Getting plugged into the industry network will generate a richer deal flow as potential partners learn of your company's capabilities.

Reasons for not forming partnerships



1 Value of partnering not evident
2 Had difficulties finding appropriate partner
3 Concern about loss of control
4 Unsure how to set up a strategic partnership
5 Potential loss of proprietary information/ technology (i.e. intellectual property)
6 Difficulties in finding international partner
7 Negotiations did not go through
8 Not enough time
9 Change in marketing/product plan
10 Bad experience with prior partnership

Useful sources for potential partners



1 Contacts made at industry conferences/trade shows
2 Customers
3 Partner approached us
4 Associations (industry, professional)
5 Employees (R&D personnel or sales staff)
6 Professional advisor (accountant, management consultant)
7 Referrals by Board members
8 Trade and business newspapers/ magazines
9 Internet searches

Use strategic alliances to gain competitive advantage

John Hall, President, Kittling Ridge Estate Wines & Spirits

Kittling Ridge was founded 10 years ago by John Hall based on his passion and 23 years of experience in the wine and spirits industry. Today, Kittling Ridge is the only independent distillery in Ontario, in a globally consolidating industry dominated by large foreign-based companies. When John Hall decided to establish his new company, he believed that strategic partnering would provide Kittling Ridge with a pathway to compete with multi-nationals, without relying on big scale or deep pockets inherent in a mature rationalized industry. Kittling Ridge is one of the top 5 producers in Ontario, and one of the top 10 producers nationally. About 30% of revenues come from sales and distribution alliances, and an additional portion enhanced through sourcing and production agreements.

Kittling Ridge has used strategic alliances all along the value chain to gain competitive advantage in both domestic and international markets. Over the past decade, Kittling Ridge has used strategic alliances to achieve three objectives:

1. Increase sales of existing domestic products
2. Develop new wine and spirit products
3. Introduce and develop new markets, especially offshore country-markets including the U.S., UK, Taiwan, Japan, Korea and China.

These alliances have involved innovative sourcing of specialty grapes, grains and other agricultural inputs through long term contracts with growers, and production, technology and distribution partnerships.

A good example of such a strategic alliance is its recently formed alliance in China with local businessmen and the Chinese federal, provincial and municipal governments to serve the large wine and spirit market in that country. Hall believes that his is the only international distillery with such a joint venture in China. The joint venture was established in the Northwestern region of China, as a way to stimulate economic development in the region. Corn is a staple crop of the area making it an ideal location for distilling vodka. The joint venture allows Kittling Ridge to improve its ability to access under-developed distribution channels in China for locally produced vodka as well as spirits imported in bulk from Canada. The local partner enables Kittling Ridge to accommodate local regulations and complex distribution channels. The local region benefits from added economic value through job creation, supplies and services, creating a win-win scenario for all partners.

Hall is passionate about how to engage in successful strategic alliances and outlines critical success factors:

1. He seeks potential partners that share the same vision, passion and values as Kittling Ridge.
2. He acts as a coach to his people, developing their skills and understanding about the role of strategic alliances. "By developing your people, they will achieve personal satisfaction while contributing to meeting business objectives."
3. In forming offshore partnerships, he always respects local cultures.
4. He is intimately involved in the early stages of alliances in building trust with the partnering organization.
5. As the alliance matures, he increasingly involves other key managers in building relationships with their counterparts in the partnering organization.

Business: Maker of fine wine and spirits
Latest annual revenues: $20 million+
5 year annual compound growth rate: 30%
Number of alliances in place: 25+
% Revenues from partnering: 30% and growing
% Revenues from outside Canada: 20% and growing

Capture increased value from strategic partnering

How can firms minimize their partnering risks?

There is an opportunity to increase the value derived from strategic alliances. CEOs reported that on average, only 38% of strategic alliances met or exceeded all the expectations of the partners. In general fifty-four percent (54%) of strategic alliances typically fail to meet any or all of the expectations of the partners.

Much of the potential value that can be derived is leaking away from the alliance due to failures on the part of the partners. The most commonly cited reasons for failure are those relating to personnel involved in managing relationships. Failures typically have little to do with the feasibility of technology or external business conditions. The most common failures involve:

- Differences in partner cultures
- Weak commitment to the alliance by the partners
- Poor communication among partners
- Poor alliance leadership
- A lack of trust between partners

These reported failures are well within the control of management. In fact, only two reasons for failure are beyond management's control, namely "failure in technology" and arguably, "merger or acquisition changed priorities of one of the partners." Even in the latter case, unless forced to do so by a regulatory agency, the partner could choose to continue with a strategic alliance even though its role in the firm may no longer be entirely on strategy.

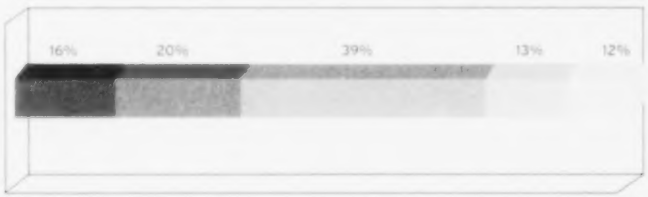
The key to avoiding failure in strategic partnering is to focus on critical success factors:

- Trust, fairness and mutually defined goals
- Shared common objectives and balanced agreements
- Honest, effective and clear communication
- Win-win arrangements
- Integrity between partners

Success rates of alliance
Product-based

21%	Exceeded your expectations
19%	Met all of your expectations
34%	Met some of your expectations
19%	Did not meet any of your expectations
7%	Too early to tell

Success rates of alliance
Service-oriented



16%	Exceeded your expectations
20%	Met all of your expectations
39%	Met some of your expectations
13%	Did not meet any of your expectations
12%	Too early to tell

Keys to success include clear roles, flexibility, matching technical and human resource capabilities and taking the time required to develop the relationship after finding the right company.

- Valerie Morgan, President and CEO, GTN Communications Corp.

Superior customer service through strategic alliances

Linda Collier, President and CEO,
Tri-Ad International Freight Forwarding Ltd.

Tri-Ad International is a global transportation and freight forwarding services company, which serves high value market segments such as consumer electronics, pharmaceuticals, aerospace and other technology sectors. The company has also developed a successful outsourcing business. On behalf of technology companies, it operates key portions of their logistics function, often by managing client staff and integrating client processes with Tri-Ad's own operations. These outsourcing contracts in themselves are strategic alliances, which typically entail long term (3 to 5 year) relationships with customers.

The company has experienced double-digit growth annually over the past ten years. Linda Collier is the driver behind the company's success. The very nature of global freight forwarding and transportation involves operations that cover great distances and cross-country boundaries. Customers expect to receive seamless service in their inbound shipments to the Canadian market or in shipping to foreign markets such as Asia or Europe. For Tri-Ad International to successfully develop a niche in this business required the formation of numerous strategic alliances with transportation carriers as well as agents in local markets around the world. To date, Tri-Ad has alliances in place with over 135 agents internationally.

How have partnering arrangements benefited Tri-Ad in supporting its growth and expansion? Collier cited two lessons learned in capturing this value.

1. Tri-Ad makes its network of alliances transparent to its customers: Tri-Ad found that clients fully expect their logistics suppliers to be networked through alliances with service providers in other markets. Customers care about receiving value and seamless service. Tri-Ad is transparent with its customers and proudly demonstrates how it has become effective in delivering superior customer service through strategic alliances.

2. Tri-Ad has tiered relationships so appropriate staff are involved in management of over 170 alliances in its portfolio: Collier is personally involved in about 20% of Tri-Ad's portfolio of alliances. Tri-Ad endeavours to introduce alliance partners to three other key managers in its leadership team so that relationships are deepened and are not dependent upon a single manager. This ensures better communication with partners and greater stability in these partnering relationships.

The partnering relationships provide significant value including excellent exposure for the firm in target countries via partners' brands, ability for Tri-Ad to successfully win large accounts through joint bids with its network of partners when targeting global companies, expert knowledge of local customs and regulations shared between partners, and ability to capitalize on buying powers of partners when negotiating rates and service levels within transportation companies.

Business: Transportation, freight forwarding and logistics outsourcing for technology companies
Latest annual revenues: $17.5 million
5 year annual compound growth rate: 12%
Number of alliances in place: 170+
% Revenues from partnering: 70%
% Revenues from outside Canada: 84%

Build capabilities to manage a portfolio of alliances

How many partnerships are manageable?

Ontario leading growth firms should further develop their management capabilities to form and manage their portfolio of strategic alliances. For the first time, there is evidence that firms with many alliances (in the case of this survey in excess of 10 deals) show few signs of benefiting more than companies who have 5 to 10 deals. In fact, ultra-high users generate fewer benefits than more modest users.

CEOs reported that companies with:

- 1 to 4 strategic alliances met or exceeded their expectations 36% of the time
- 5 to 10 alliances met or exceeded their expectations 44% of the time
- 10 or more alliances met or exceeded their expectations only 33% of the time

Success rate by number of alliances

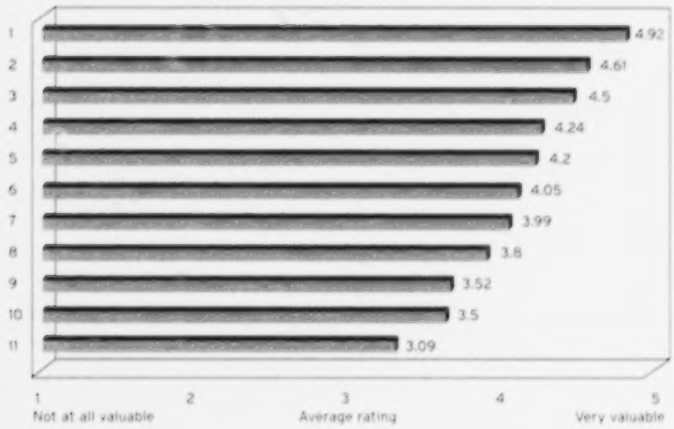
The findings indicate that forming only a few alliances makes it more difficult to learn and establish concrete expertise in sourcing, negotiating and managing alliances, compared to companies who were more active, in the 5 to 10 deal range. Likewise, trying to form and manage a large portfolio can often be beyond the management capabilities of the company, especially fast-growth firms. Forming a strategic alliance is analogous to hiring an entirely new group of employees who will need supervision, training and development, and motivation.

How can a company attract potential partners?

The previous section (page 10) reported that CEOs expressed concerns about the difficulty of sourcing potential partners. Surprisingly, 43% responded that the "partner approached us", presumably on an unsolicited basis. This suggests that it will be worth your while making your company more of a magnet for partnering deals, and easier to approach and to do business with. We call this becoming a 'partner of choice'. Typically this strategy is only feasible when the company is one of the leading firms in a market or industry segment, say among the largest quartile of companies. This strategy may still be feasible by smaller, growing firms if they are able to define their market/industry focus in a relatively narrow manner. Being positioned as the 'partner of choice' within an industry segment can provide great competitive advantage. The benefits include an increase in the number of high quality partnering opportunities the company can consider, higher success in entering into alliances and partnering arrangements, as well as improved success rates in executing alliances.

To attract potential partners, it is important to get out of the office, be visible, and connect with your industry counterparts at trade shows, conferences and other events. CEOs also indicated that soliciting ideas from your customers to improve your products or services through complementary alliances is a key factor in establishing successful partnerships.

Desired attributes of potential partners



1 Trustworthiness
2 Fairness in negotiations
3 Managers give alliance the attention it deserves
4 Responsiveness and speed of decision-making
5 Organization (culture)
6 Flexibility during negotiations and in governance of the alliance
7 Reputation of firm (prestige, brand name, number of awards received, etc.)
8 Financial resources of partner
9 Track record and experience in partnering
10 Scientific/ technology capabilities
11 Years company has been in business

"Trustworthiness," "fairness in negotiations", and factors such as "responsiveness" and "reputation of the firm" are all distinguishing factors. By far, the best way to cultivate a reputation for being a "partner of choice" is to treat existing partners in a manner consistent with the desired attributes illustrated in the chart above. Your firm's reputation as a desirable partner will grow as past and existing partners speak well of your company. In some cases you will be able to refer potential partners with whom you are negotiating to past partners, so that they can share their positive experiences with your firm.

The competency factors of a "partner of choice" tend to fall into three categories:

1. Culture and values of the company
2. Organization and management of the firm
3. Trust and credibility demonstrated by the company

Sharing knowledge with your management team on how to find suitable partners and effectively manage alliances builds management capabilities and is essential to deriving full value from partnering activities.

The profile on page 17 shows how Morrison Lamothe Inc. has developed a clearly articulated philosophy about how to manage a portfolio of alliances. This philosophy illustrates many of the points noted above, as this company sought to drive its growth in a mature food products industry.

Getting results

KEY CAPABILITIES IN STRATEGIC PARTNERING TO CONSIDER

1. Define your business case for entering into a strategic alliance. Map a process that includes conceptualizing alliances, finding the right partners, negotiating deals and executing alliances to generate value.

2. Utilize the best sources for finding the most compatible partners.

3. Ensure that you have the management capacity and skills needed to manage a portfolio of alliances. Forming a strategic alliance is like hiring a group of people who need managing in planning, leadership, motivation and problem solving.

4. When negotiating alliances, don't try to "win" the negotiations. Both parties must "win" in order for the partnership to succeed. Give considerable thought to the "end game" when the alliance inevitably terminates. Securing a clear and deep understanding of your partner's objectives is critical to determining if your objectives are compatible.

5. Build several pairs of relationships between your company and each partnering organization to ensure continuity in the alliance, as inevitable changes in management occur.

6. Seek absolute transparency in managing the alliance relationship. Over-communicate to be responsive to partner's requests.

7. Cultivate a relationship of absolute trust by negotiating fairly with your partner, living up to the agreement, treating your partner with respect and consideration during the life of the alliance, and by conducting yourself with integrity at all times.

8. Explore your partner's ability to resource the alliance including finances and human resources/talent. Some of the most difficult times with partners can be the result of an alliance becoming the victim of its own success. Build some contingencies into the 'rules of engagement' which allow a partner to support the alliance disproportionately or to go alone in absorbing the excess growth. This ensures that the partnership is not strained with negotiating such provisions 'on the run'.

Partnering to transform revenue growth

John Pigott, CEO/President, Morrison Lamothe Inc.

Marguerite Hale, Chair, Morrison Lamothe Inc.

Morrison Lamothe is a major family-owned producer of convenience food products that has been in business since 1933. The company has undergone a transformation which started in the early 1990s. Revenues have increased five-fold during the past five years, with much of this growth driven by strategic partnering. Today, the company focuses on convenience foods through its prepared meals, fine foods and frozen foods divisions.

Morrison Lamothe looked to strategic partnering as a plan for growth in an industry dominated increasingly by large global companies. In the early 1990s, lacking the benefits of world scale operations, Morrison Lamothe sought out strategic alliances in segments of the food industry where it could gain competitive advantage with its partners.

The company currently has three strategic partnering agreements in its portfolio of alliances, which generate over 80% of the company's revenues, exceeding $90 million. The alliances consist of manufacturing agreements with one of the world's largest food companies, product development and supply agreements with a major North American brand, and an innovative consortium of five suppliers serving the U.S. market.

Morrison Lamothe's consortium in the U.S. market exemplifies its philosophy. Five Ontario frozen food processors joined forces in this consortium in 1995. Called the Frozen Network, the consortium supplies a wide range of premium frozen prepared food products to retail grocers in the U.S. The combined expertise of the companies allows them to have a competitive advantage in the form of a broad product line as well as a set of innovative products based upon the expertise it developed in the Canadian market, serving such pioneering and demanding organizations as Loblaws and Sobey's. The five partners do not compete directly; rather they complement each other. The consortium is run by staff from Morrison Lamothe. The consortium has a common sales force and distribution network, distributing from 19 plants in Canada. The U.S. operations of the consortium, called Coming Home Foods, makes it easy for U.S. retail grocery chains to deal with the consortium.

Morrison Lamothe has developed several principles about where and how it will establish and manage its portfolio of strategic alliances, which it strictly adheres to. These principles include:

1. They will not work for an existing partner's competitor, in order to maintain trust and the free flow of information.
2. To consider an alliance, Morrison Lamothe must be able to contribute significant competitive advantage to the arrangement, such as innovation through product development.
3. Any alliance with a customer will not be allowed to generate more than 25% of the company's revenues in order to reduce its dependence on one alliance partner.
4. For an alliance to succeed, the partners must have common goals and enjoy a high level of mutual trust.
5. Best practices are shared with partners.
6. They will not "recruit" a partner's employees.
7. They limit the number of partnerships in their portfolio to ensure that partners are well served and that trust is maintained.

At a glance

Business: Convenience foods
Latest annual revenues: $90 million+
5 year annual compound growth rate: 40%
Number of alliances in place: 3
% Revenues from partnering: 80%
% Revenues from outside Canada: 38%

Appendix 1

SURVEY OF ONTARIO'S LEADING GROWTH FIRMS ON STRATEGIC PARTNERING

	Of the 175 CEOs who responded ▼
Indicate the primary nature of your firm	61% classified their firms as product-based 39% classified their firms as service-oriented
Indicate the primary orientation of your business	62% were technology firms 38% were non technology firms
How long has your firm been in business?	41% more than 20 years 37% between 10 and 20 years 22% 10 years or less
How many employees do you have?	48% fewer than 50 employees 26% between 50 and 100 employees 21% between 100 and 300 employees 4% greater than 300 employees 1% did not respond to the question
What were your firm's revenues in 2002?	8% less than $2.5m 19% between $2.5m and $5m 25% between $5m and $10m 21% between $10m and $20m 18% between $20m and $40m 8% greater than $40m 1% did not respond to the question

CEO respondents could choose multiple responses to many questions, therefore, the numbers in the charts throughout the report may add up to more than 100%

Recommended reading

Drucker, Peter. "Meeting the Collaboration Challenge," *Jossey-Bass*, April 2002.

Deloitte Touche Tohmatsu. "Growth Insights – Insights that connect." *www.growth-insights.com*, © 2003.

Harvard Business Review on Strategic Alliances. *Harvard Business School Press*, 2002.

Ling, Theodore C. "Structuring Effective Strategic Online Alliances," *Baker & McKenzie*, September 2002.

Parise, Salvatore and Lisa Sasson. "Leveraging knowledge management in strategic alliances," *Ivey Business Journal*, March-April 2002.

Endnotes:

- 1–Ontario's leading growth firms employ between 10 and 500 people, have a growth rate of 50% in sales over a three-year period, and maintain their global head office in Ontario.

Sources for chart on page 8

- 2–Strategic Partnering/Alliances survey of Ontario leading growth firms, 2003 (Appendix 1).
- 3–PricewaterhouseCoopers Trendsetter Barometer Survey of U.S. fast-growth companies, 2002.
- 4–PricewaterhouseCoopers Trendsetter Barometer Survey of U.S. firms, 1996.
- 5–PricewaterhouseCoopers survey of U.S. technology businesses, 2000.

Acknowledgements

The Ministry of Enterprise, Opportunity, and Innovation extends its appreciation to:

Erik Rule, IBM Business Consulting Services, who led the research project and wrote this report with the assistance of Chee Hew.

- CEOs and presidents of leading growth firms who generously contributed their experiences and advice:

  John Hall, President and CEO
  Kittling Ridge Estate Wines & Spirits
  www.kittlingridge.com

  Marguerite Hale, Chair
  Morrison Lamothe Inc.

  John Pigott, CEO and President
  Morrison Lamothe Inc.

  Donald Carswell, President
  Optech Incorporated
  www.optech.on.ca

  Dr. Brian Mergelas, President and CEO
  The Pressure Pipe Inspection Company Ltd.
  www.ppic.on.ca

  Linda Collier, President and CEO
  Tri-Ad International Freight Forwarding Ltd.
  www.tri-ad.ca

- CEOs and presidents of Ontario's leading growth firms who responded to the March 2003 questionnaire on Strategic Partnerships and Alliances.

Carol Dickson, VP Business Development & Systems Integration, Woodbridge Foam Corporation, and Don Rumball, DAR Enterprises, for their review of the report.

The Ministry would also like to thank its corporate sponsors for their support to develop the Leading Growth Firm Series and Wisdom Exchange 2003.

LEADING GROWTH FIRM SERIES

No. 10
Partnering for Growth

No. 9
High Performing Advisory Boards

No. 8
Winning Management Teams

No. 7
Leveraging Customer Relationships to Drive Growth

No. 6
Dynamics of Growth: Is High Growth Sustainable?

No. 5
The Wisdom Exchange 2000 Report

No. 4
The E-Business Readiness Assessment Report

No. 3
The Six Stages of Growth

No. 2
The Growth Builders Report

No. 1
The Innovation Report

The Leading Growth Firm Series researches and promotes the effective management practices of CEOs of Ontario's fast-growing firms.

For copies of reports, visit

To comment on this report or others in the Series, e-mail:

Ministry of Enterprise, Opportunity and Innovation
Innovation and Business Development Branch
56 Wellesley Street West, 5th Floor
Toronto, Ontario M7A 2E4

Ontario

Queen's Printer for Ontario© 2003
ISBN 0-7794-5174-0

Ontario

SÉRIE « LES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE »

Rapport 10

Partenariat pour la

LE POINT DE VUE DES CHEFS D'ENTREPRISE

PARTENARIAT POUR LA CROISSANCE
Le point de vue des chefs d'entreprise

Message du sous-ministre de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation 1

Introduction 2

Partenariat stratégique : une stratégie de croissance puissante 3

Qu'est-ce que le partenariat stratégique? 3

Où se situe la valeur ajoutée des alliances? 4

Le partenariat stratégique contribue-t-il à la croissance? 5

Le partenariat stratégique contribue-t-il à la croissance rentable? 6

Profil : Croissance dynamique grâce à un partenariat réussi 7
Brian Mergelas, président-directeur général, The Pressure Pipe Inspection Company Ltd.

Se mesurer aux États-Unis 8

Comment les activités de partenariat en Ontario se mesurent-elles à celles des États-Unis? 8

Profil : Rechercher des partenaires pour percer sur les marchés internationaux... 9
et plus Donald Carswell, président, Optech Incorporated

Les sociétés doivent incorporer le partenariat stratégique à leur stratégie d'entreprise 10

Quels obstacles empêchent les entreprises de conclure des partenariats? 10

Profil : Utilisation des alliances stratégiques pour acquérir un avantage concurrentiel 11
John Hall, président, Kittling Ridge Estate Wines & Spirits

Augmenter la valeur tirée du partenariat stratégique 12

Comment les entreprises peuvent-elles réduire au minimum les risques de partenariat? 12

Profil : Service à la clientèle supérieur grâce aux alliances stratégiques 13
Linda Collier, présidente-directrice générale, Tri-Ad International Freight Forwarding Ltd.

Acquérir les compétences de gestion d'un portefeuille d'alliances stratégiques 14

Combien de partenariats est-il possible de gérer? 14

Comment attirer des partenaires potentiels? 14

Les résultats 16

Profil : Transformer la croissance des revenus par le partenariat 17
Marguerite Hale, présidente du Conseil, et John Pigott, président-directeur général, Morrison Lamothe Inc.

Annexe 1 18
Sondage auprès des entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario sur le partenariat stratégique

Lectures recommandées 19

Remerciements 20

Message du sous-ministre de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation
Octobre 2003

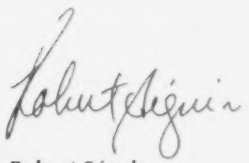
Les partenariats et les alliances constituent l'une des principales stratégies permettant aux entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario d'atteindre le succès. Par la mise en commun de leurs forces, les sociétés partenaires se donnent un avantage concurrentiel afin de maintenir leur croissance sur des marchés internationaux prometteurs.

Ce rapport de la série sur les entreprises à croissance exceptionnelle porte sur le partenariat stratégique et la façon dont les entreprises collaborent entre elles afin de rehausser leur compétitivité. La recherche confirme que plus de la moitié des entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario forment des partenariats qui assurent leur croissance rentable. Les chefs d'entreprise considèrent le partenariat de plus en plus comme une compétence de gestion et une stratégie de croissance favorisant la rentabilité de leur entreprise.

Je désire remercier personnellement les présidents et les chefs d'entreprise qui nous ont fait part de leur expérience dans ce rapport. Je tiens également à remercier les membres du groupe de référence de la série Les entreprises à croissance exceptionnelle pour le temps qu'ils y consacrent et leurs conseils : Aaron Glassman, Deloitte & Touche (président du groupe de référence), Dan Lioutas, Orenda Corporate Finance, Josephine Allan, Hewlett-Packard (Canada) Limitée, Ruth Fothergill, Exportation et développement Canada, Niraj Bhargava, Queen's Centre for Enterprise Development, Eric Morse, Institute for Entrepreneurship, Richard Ivey School of Business, et Gerald Blackstock, BMO Nesbitt Burns.

La série « Les entreprises à croissance exceptionnelle » étudie les stratégies de ces sociétés et partage les expériences des dirigeants de ces dernières avec les autres petites et moyennes entreprises en pleine croissance.

J'espère que les opinions et les idées exposées dans ce rapport contribueront à la croissance de votre entreprise. Faites-nous parvenir vos commentaires et suggestions en télécopiant la formule ci-jointe dûment remplie ou en nous écrivant à l'adresse électronique lynne.allen@eoi.gov.on.ca.



Robert Séguin
sous-ministre
Ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation

Introduction

Ce rapport relate l'expérience des présidents et des chefs de la direction d'entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario[1] en matière de partenariat stratégique. Il se fonde sur les résultats d'un sondage mené au printemps 2003 (voir l'annexe 1).

Nombre d'articles, de recherches et de conférences sur la gestion laissent entendre qu'il est essentiel, pour réussir dans ce nouveau millénaire, d'acquérir des capacités de gestion dans le domaine du partenariat stratégique, surtout dans le cas des entreprises en plein essor. Le partenariat stratégique est un outil puissant qui permet de réduire grandement les délais de mise en œuvre et de favoriser la mise au point et la livraison de produits et de services de qualité supérieure. Lorsque les alliances s'harmonisent au milieu des affaires réseauté d'aujourd'hui, elles peuvent réduire considérablement le temps et les efforts nécessaires pour pénétrer un tout nouveau marché vertical ou faire son entrée dans un pays étranger, surtout si la culture est très différente de celle du Canada. Par conséquent, il serait avantageux pour les entreprises ontariennes visant une croissance rapide d'examiner la question du partenariat stratégique et d'accroître leurs compétences de gestion à cet égard.

Le contenu de ce rapport sera utile aux entreprises ayant déjà conclu des partenariats stratégiques ainsi qu'à celles qui n'ont pas encore opté pour cette stratégie de croissance. Les sociétés déjà engagées dans cette voie comprendront comment maximiser la pleine valeur de leurs activités de partenariat, alors que les autres apprendront quels sont les facteurs essentiels à la gestion d'alliances stratégiques fructueuses et comment trouver des partenaires potentiels compatibles avec l'organisation.

Les profils démontrent comment les chefs d'entreprise utilisent favorablement les partenariats et les alliances stratégiques pour accentuer la croissance de leurs sociétés. Les dirigeants exceptionnels dont il est question font état de l'efficacité de leurs stratégies de partenariat dans un environnement commercial mondial complexe.

Baker & McKenzie
Deloitte & Touche
Roynat Capital
Orenda Corporate Finance
hp invent
Cisco Systems
BDC
The Institute of Chartered Accountants of Ontario
Fusion Capital Partners Inc.
BMO Nesbitt Burns
EDC
ups

Partenariat stratégique : une stratégie de croissance puissante

Qu'est-ce que le partenariat stratégique?

« Ce qui a le plus modifié la façon de faire des affaires est la montée en flèche des relations fondées sur le partenariat plutôt que sur la propriété. » – Peter Drucker, spécialiste renommé en gestion

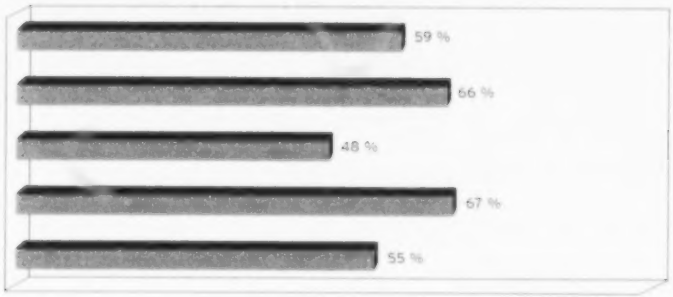
Le partenariat stratégique peut prendre la forme d'alliances stratégiques, de coentreprises ou de consortiums.

- Le partenariat stratégique amène deux entreprises ou plus à collaborer en vertu d'une entente formelle, misant sur l'union de leurs ressources pour atteindre des objectifs communs.
- Une alliance stratégique est une association en vertu de laquelle les partenaires s'engagent dans une entreprise donnée qui ne nécessite pas la création d'une société distincte et concluent une entente formelle misant sur l'union de leurs ressources pour atteindre des objectifs communs.
- Une coentreprise est une entité autonome créée par deux organisations pour des raisons stratégiques.
- Un consortium survient lorsque deux partenaires ou plus collaborent afin d'atteindre des objectifs partagés.

Dans ce rapport, tous les types de partenariat seront regroupés sous les termes de partenariat ou alliance stratégique.

Les chefs d'entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario ont révélé que le partenariat stratégique constitue une stratégie commerciale importante dont de nombreuses sociétés se servent pour favoriser la croissance rentable.

Participation des entreprises à croissance exceptionnelle à des partenariats stratégiques au cours des 5 dernières années



1 Toutes les entreprises
2 Spécialisées en technologie
3 Non spécialisées en technologie
4 Axées sur les services
5 Axées sur les produits

Selon le sondage, 59 % des entreprises avaient formé des alliances contre 41 %. Les sociétés interrogées devaient indiquer si elles étaient spécialisées en technologie ou non, en plus de préciser si elles étaient principalement axées sur les produits (fabricant) ou les services, le principal produit offert aux clients étant un service. La participation des entreprises spécialisées en technologie est plus grande. Cela découle probablement du fait qu'elles doivent adopter une démarche globale dès le premier jour et qu'une grande partie de leurs revenus provient de l'extérieur du Canada, soit 41 % par rapport à 28 % pour les entreprises non spécialisées en technologie. Les sociétés qui ont conclu des partenariats stratégiques ont formé en moyenne 6,5 alliances au cours des cinq dernières années.

Les partenariats stratégiques requièrent une gestion méticuleuse, mais ils ouvrent des débouchés commerciaux autrement inaccessibles à nos entreprises individuellement.

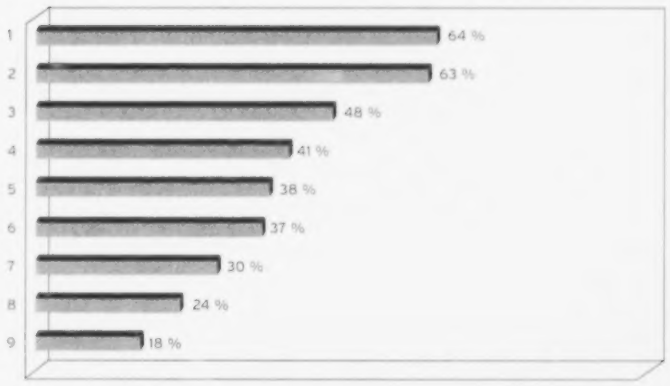
– Joseph Thornley, président du Conseil et chef de la direction, Thornley Fallis Group

Où se situe la valeur ajoutée des alliances?

Les chefs d'entreprise affirment avoir principalement formé des alliances dans le cadre d'accords conjoints de vente ou de distribution, de commercialisation et de promotion et de développement. Il n'est pas surprenant de constater que les accords de production sont deux fois plus fréquents chez les fabricants (53 %) que chez les entreprises de service (22 %). Ces dernières ont plus souvent recours à l'impartition des fonctions clés (52 %) que les entreprises axées sur les produits (37 %).

Les chefs d'entreprise précisent avoir formé des alliances avec des sociétés canadiennes tant plus petites que la leur (moyenne de 2 alliances stratégiques par entreprise) que plus grandes (moyenne de 1,2 alliance). Ils ont en outre conclu des partenariats avec des entreprises américaines (1,2 alliance) et des sociétés autres que canadiennes et américaines (1,6 alliance).

Types d'alliances formées par les entreprises à croissance exceptionnelle au cours des 5 dernières années



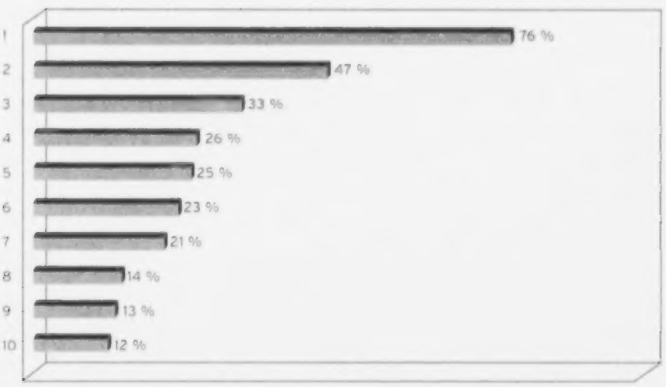
1 Accords conjoints de vente et de distribution
2 Accords conjoints de commercialisation et de promotion
3 Développement conjoint (c.-à-d. mise au point conjointe de produits, design en collaboration)
4 Impartition des fonctions
5 Accords de production
6 Expansion commerciale à l'étranger (accès aux marchés étrangers)
7 Chaîne d'approvisionnement (y compris les ententes d'approvisionnement)
8 Licences de technologie
9 Contrats de recherche et développement

Il est essentiel que les produits et services d'un partenaire soient complémentaires aux nôtres afin d'éviter toute concurrence et rivalité internes non productives. Il est important de s'associer à un partenaire ayant une vision stratégique à long terme et non à court terme.

– Alex Horbász, président, HDP Group Inc.

Types d'interactions avec les partenaires identifiées par les chefs d'entreprise

Les alliances amènent généralement les partenaires à interagir sous la forme de mise en commun des effectifs de vente (selon 76 % des entreprises en partenariat) et de consultation technique (47 %).



1 Effectif de vente commun/accords de marketing jumelé
2 Consultation technique
3 Fabrication en sous-traitance
4 Recherche coopérative
5 Ateliers et séminaires de formation
6 Recherche en sous-traitance
7 Prêts ou échanges d'employés
8 Partage des laboratoires
9 Visites de laboratoire pour partager des renseignements
10 Recherche subventionnée

Le partenariat stratégique contribue-t-il à la croissance?

Les entreprises ontariennes qui se sont engagées dans une ou plusieurs alliances au cours des cinq dernières années ont atteint des taux de croissance annuels composés de 24 % supérieurs à ceux des autres sociétés (taux de croissance annuel composé moyen de 37 % pour les premières contre 30 % pour les dernières). Il s'agit de plus du double de l'accélération de la croissance signalée dans un sondage semblable mené aux États-Unis auprès d'entreprises à croissance exceptionnelle (voir page 8). On peut supposer que le partenariat est donc très favorable aux entreprises ontariennes et à leur capacité de croissance.

Il est difficile de savoir pourquoi les sociétés ontariennes ont surpassé leurs homologues américaines. Peut-être est-ce en raison des compétences des entreprises ontariennes en matière de technologie et de commercialisation et aussi du taux de croissance et de la répartition sectorielle des entreprises visées par l'étude américaine.

Aidez votre personnel clé à comprendre les éléments d'un partenariat efficace : une bonne communication, la confiance et l'intégrité. Il est absolument nécessaire de négocier des conditions satisfaisantes pour tous les partenaires afin d'assurer leur succès.

- John Hall, président, Kittling Ridge Estate Wines & Spirits

BAKER & McKENZIE
www.bakernet.com

Deloitte
& Touche

ROYNAT CAPITAL
MORE THAN MONEY

ORENDA
CORPORATE FINANCE

hp
invent

CA
The Institute of
Chartered Accountants
of Ontario

BDC
Business Development Bank of Canada
Banque de développement du Canada

EDC
Export Development Canada
Exportation et développement Canada

FUSION
CAPITAL PARTNERS INC.

BMO Nesbitt Burns
A member of BMO Financial Group

CISCO SYSTEMS
EMPOWERING THE
INTERNET GENERATION™

ups

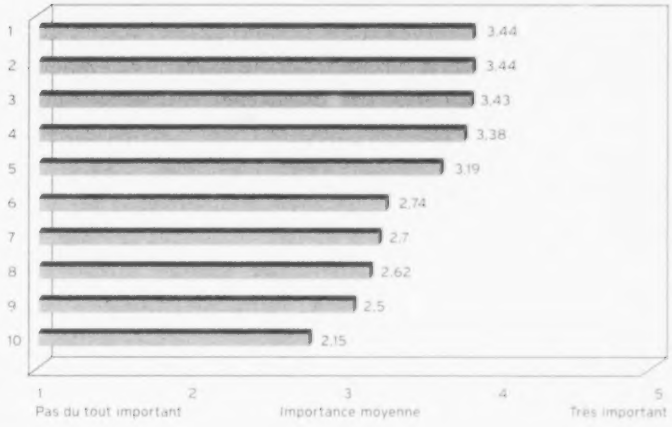
Le partenariat stratégique contribue-t-il à la croissance rentable

Les chefs d'entreprise mentionnent que les partenariats stratégiques favorisent clairement la croissance des revenus grâce à la pénétration de nouveaux marchés ou à la mise au point de produits et services nouveaux ou améliorés. La réduction des coûts d'exploitation est toutefois moins importante. Les avantages varient légèrement selon que les entreprises sont axées sur les produits ou les services ou qu'elles sont spécialisées en technologie ou non.

Les entreprises ayant conclu des partenariats stratégiques signalent qu'en moyenne 23 % de leurs revenus proviennent du partenariat. Il y a peu de différence entre les sociétés spécialisées en technologie et celles qui ne le sont pas. Les entreprises axées sur les produits soutirent 25 % de leurs revenus des activités de partenariat contre 20 % pour les sociétés de services.

Les entreprises qui ont des partenaires réalisent en outre un peu plus de ventes internationales, soit 39 % contre 34 % pour les autres. L'accès accru aux marchés internationaux est l'un des avantages du partenariat soulevés par les chefs d'entreprise. Il est évident que, dans un marché relativement modeste comme celui de l'Ontario, le partenariat stratégique a servi à atteindre de nouveaux marchés. Au rythme de l'expansion des entreprises, la partie des revenus provenant de l'étranger augmentera probablement puisque les débouchés en Ontario et au Canada diminuent en fonction de l'augmentation des parts de marché. Dans la plupart des cas, les entreprises spécialisées en technologie doivent être prêtes à affronter la concurrence internationale dès leur entrée en scène. Le partenariat stratégique peut donc grandement contribuer à leurs efforts de croissance sur le plan international. De toute évidence, le partenariat stratégique joue un rôle important dans la croissance du volume d'activités et la réduction du temps et des coûts associés à la pénétration de nouveaux marchés, surtout outre-mer.

Avantages du partenariat



1 Hausse des possibilités de profit
2 Hausse des ventes de produits existants
3 Création de nouveaux produits ou de secteurs d'activités
4 Maintien de la position concurrentielle
5 Accès accru aux marchés internationaux
6 Amélioration des activités ou des technologies
7 Réduction du coût des activités existantes
8 Amélioration de la qualité des produits
9 Amélioration des compétences des employés
10 Conformité accrue à la réglementation gouvernementale

Il est essentiel que les employés des deux parties embrassent l'idée d'une seule équipe pour assurer la réussite des alliances et des partenariats, mais le plus grand défi demeure les coûts associés au contrôle de la conformité de votre partenaire.

- Joe Guedes, président, Marinete Enterprises Inc.

Croissance dynamique grâce à un partenariat réussi

Brian Mergelas, président-directeur général
The Pressure Pipe Inspection Company Ltd.

La Pressure Pipe Inspection Company Ltd. est une entreprise de services de haute technologie, spécialiste des essais non destructifs des conduites de grand diamètre. Sous le leadership de Brian Mergelas, elle a vu le jour en 1997 grâce à une alliance stratégique.

L'entreprise a conclu une entente avec le professeur David Atherton, chef du groupe de recherche appliquée sur le magnétisme de l'Université Queen's, qui a mis au point une technologie de calibre mondial faisant appel à l'électromagnétisme pour détecter les défauts éventuels des conduites sous pression de grand diamètre servant au transport de l'eau et à la production d'électricité. La technologie a été acquise auprès de l'Université Queen's sous licence et M. Atherton a accepté de siéger au Conseil d'administration de Pressure Pipe. Bien qu'il ait fallu 12 mois pour conclure l'alliance officielle, la collaboration entre les deux organisations s'est engagée quelques mois seulement après la première rencontre en raison d'une relation de confiance bien établie.

La mise au point du service a été subventionnée par le programme de partenariats de recherche du CRSNG. Le personnel de l'Université Queen's a continué de participer au perfectionnement de la technologie à un point tel qu'au cours des 5 dernières années, Pressure Pipe a recruté de nombreux diplômés du groupe du professeur Atherton à l'Université Queen's, un moyen efficace d'assurer le transfert technologique. De plus, des échanges de personnel ont été institués entre les deux entités. Cette alliance a permis à Pressure Pipe d'accéder à une technologie de pointe unique et, surtout, d'acquérir rapidement une renommée mondiale sur un marché vertical bien défini.

Pressure Pipe envisage actuellement d'autres alliances stratégiques dans le cadre d'ententes de commercialisation et de distribution à l'étranger en vue d'offrir de meilleurs services intégrés aux clients.

M. Mergelas croit qu'une communication constante entre les partenaires est l'un des facteurs clés de la réussite de tout partenariat stratégique. Il est essentiel d'établir des rapports personnels entre les principaux intéressés. Dans le cas de Pressure Pipe, il s'agit d'un accord de participation entre les partenaires initiaux.

L'expérience de M. Mergelas en matière d'alliances nationales et internationales laisse supposer qu'il n'existe aucun obstacle particulier au partenariat stratégique pour les entreprises ontariennes. Les entreprises internationales savent reconnaître les compétences de calibre mondial et ne se soucient guère de l'endroit où sont établis leurs partenaires.

« Les seules contraintes à la conclusion d'alliances internationales pour les entreprises ontariennes sont la capacité de voir grand et d'être dynamique dans la recherche de partenaires et la définition d'objectifs de croissance mondiale. »

Activité : inspection des conduites de grand diamètre

Revenus annuels récents : 5 à 10 millions de dollars

Taux de croissance annuel composé sur 5 ans : 200 %

Nombre d'alliances en place : 2

Revenus provenant de partenariats : < 10 %

Revenus provenant de l'extérieur du Canada : 100 %

Se mesurer aux États-Unis

Comment les activités de partenariat en Ontario se mesurent-elles à celles des États-Unis?

Plusieurs sondages menés entre 1996 et 2002 ont permis de comparer les activités de partenariat des entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario à celles de leurs homologues américaines. Les données révèlent que les entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario se mesurent favorablement aux sociétés américaines en matière d'alliances stratégiques. On pouvait même s'attendre à ce que les entreprises ontariennes retirent une plus grande partie de leurs revenus de partenariats que leurs homologues américaines en raison du fait que la plus petite taille des marchés ontarien et canadien requiert une participation accrue sur les marchés étrangers.

Les entreprises à croissance exceptionnelle ontariennes et américaines forment en outre des alliances semblables sur le plan de la chaîne de valeur.

Enfin, les chefs d'entreprise ontariens font état des mêmes avantages comme la hausse des possibilités de profit, celle des ventes de produits existants et la défense ou le maintien de la position concurrentielle.

Leur expérience démontre que le plein potentiel du partenariat stratégique est loin d'être atteint. Le taux d'échec est élevé et, en règle générale, près de la moitié de la valeur potentielle d'une alliance n'est pas atteinte. Pourtant, la majorité des raisons à l'origine des échecs sont des variables contrôlables par les entreprises partenaires. La valeur potentielle des alliances stratégiques qui s'échappe ainsi pourrait donc être en grande partie récupérée.

Malgré cette comparaison favorable entre les entreprises ontariennes et américaines, il convient de constater que celles de l'Ontario ne profitent pas encore de la pleine valeur de leur partenariat stratégique.

COMPARAISON DES ACTIVITÉS DE PARTENARIAT DE L'ONTARIO ET DES ÉTATS-UNIS

	Ontario[2]	É.-U.
Taux de participation à des partenariats stratégiques	59 %	56 %[3]
Pourcentage des ventes découlant de partenariats stratégiques	22,6 %	22,7 %[3]
Nombre moyen d'accords	6,5 %	6,3 %[3]
Types d'alliances les plus fréquents		
Commercialisation et promotion conjointes	63 %	de 54 %[4] à 75 %[5]
Vente et distribution conjointes	64 %	de 42 %[4] à 61 %[5]
Hausse des revenus annuels moyens des entreprises partenaires par rapport à celles qui n'ont pas conclu de partenariat au cours des 5 dernières années	24 %	11 %[3]

Comment atteindre le plein potentiel du partenariat stratégique?
Les initiatives recommandées ci-dessous seront présentées dans les sections suivantes :

1. Les entreprises ontariennes doivent incorporer davantage le partenariat stratégique à leur stratégie d'entreprise.
2. Augmenter la valeur tirée du partenariat stratégique.
3. Acquérir les compétences de gestion nécessaires à l'élaboration et à la gestion d'un portefeuille d'alliances stratégiques

Rechercher des partenaires pour percer sur les marchés internationaux... et plus

Donald Carswell, président, Optech Incorporated

Optech Incorporated est un leader mondial dans le domaine des systèmes de télémétrie et de détection au laser. La technologie du radar laser, nommée lidar, s'applique notamment à la topographie, à la mesure de volumes et au domaine militaire en plus de servir au contrôle et à la surveillance de la circulation sur les autoroutes et dans les aéroports. Donald Carswell, président d'Optech, affirme : « Nous mesurons la distance qui sépare deux éléments grâce au laser. » Les partenariats ont permis à Optech de connaître une expansion internationale, mais le plus récent transportera Optech dans le système solaire, où la technologie lidar sera prochainement utilisée sur Mars.

Un partenariat entre MD Robotics, filiale de MacDonald, Dettwiler and Associates Ltd., et Optech a permis aux deux entreprises de se mériter une place aux côtés de la NASA dans le cadre de la mission sur mars 2007. L'objet de cette mission est de rechercher des zones habitables et d'étudier l'histoire de l'eau sur Mars. Les deux entreprises ont combiné leurs atouts afin de présenter une offre qui ne pouvait être refusée. MD Robotics a mis au point le Canadarm, le bras de la navette spatiale, et le Canadarm2 de la station spatiale internationale. Ses technologies sont également utilisées à des fins extra-planétaires pour le matériel de rendez-vous et d'amarrage des engins spatiaux, où la technologie lidar joue un rôle important. L'expertise d'Optech inclura un instrument atmosphérique à technologie lidar capable de déterminer les caractéristiques de l'atmosphère de Mars. Optech et MD Robotics espèrent mettre à contribution leur technologie lidar d'atterrissage planétaire unique en son genre, mise au point en association avec l'Agence spatiale canadienne. Cette technologie servira à l'entrée dans l'atmosphère et à la prévention des catastrophes au moment de l'atterrissage sur Mars. Ce partenariat est né de plusieurs années de collaboration en sous-traitance mutuelle dans divers projets.

Ce n'est qu'un exemple de la façon dont Optech mise sur des partenariats techniques et scientifiques pour accroître ses activités à l'échelle internationale, projet par projet. Optech fait également appel à des accords de distribution et de vente conjointe pour offrir sa gamme de produits à l'échelle mondiale. Ces partenariats ont permis à Optech de proposer sa technologie à de nouveaux marchés. Quatre-vingt-quinze pour cent des revenus actuels d'Optech proviennent de l'extérieur du Canada. « Le tiers de nos activités se trouve en Europe, un autre tiers, dans la région Asie-Pacifique et le reste, en Amérique », précise M. Carswell. En 2002, 40 % des revenus provenaient de partenariats.

Le partenariat a été intégré aux stratégies commerciales de l'entreprise il y a quatre ans, mais M. Carswell précise qu'il fait partie de l'histoire de l'entreprise depuis 30 ans. Les partenariats permettent à Optech de prendre un nouveau produit dans un domaine particulier et de l'adapter pour divers utilisateurs sur différents marchés. L'exemple qu'il cite illustre comment Optech peut utiliser un nouveau circuit pour matériel d'arpentage et le modifier légèrement afin qu'il soit employé dans les avions pour mesurer la distance entre l'appareil et le sol.

Pendant la négociation des associations, M. Carswell offre trois suggestions:

1. Ayez une raison irréfutable de former un partenariat où les avantages sont proportionnels à la contribution du partenaire.
2. Prévoyez un mécanisme de modification de l'entente en fonction des changements.
3. Définissez les rôles et les responsabilités.

En bref

Activité : Appareils de télémétrie et de détection au laser

Revenus annuels récents : N.D.

Taux de croissance annuel composé sur 5 ans : N.D.

Nombre d'alliances en place : 5

Revenus provenant de partenariats : 45 %

Revenus provenant de l'extérieur du Canada : 95 %

Les sociétés doivent incorporer le partenariat stratégique à leur stratégie d'entreprise

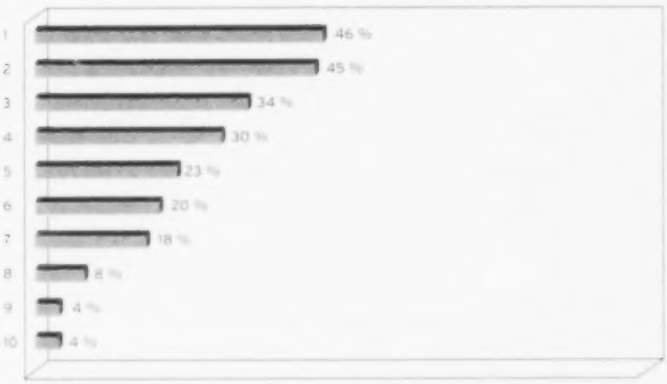
Quels obstacles empêchent les entreprises de conclure des partenariats?

Le partenariat stratégique est largement sous-utilisé par de nombreuses entreprises ontariennes, surtout si l'on tient compte de la petite taille du marché canadien qui oblige beaucoup de sociétés à se lancer sur les marchés étrangers où un partenariat stratégique peut jouer un rôle important. Les deux principaux avantages du partenariat stratégique cités par les chefs d'entreprise sont l'« accès accru aux marchés internationaux » et la « hausse des ventes de produits existants ».

Lorsque les entreprises sans partenaire ont expliqué pourquoi elles ne formaient pas d'alliances, 46 % ont mentionné que la valeur du partenariat ne leur était pas évidente, notamment les sociétés de services qui ont évoqué cette raison deux fois plus souvent. De toute évidence, ces chefs d'entreprise ne sont pas convaincus du rôle du partenariat dans la réalisation de la vision de leur société. Néanmoins, une grande partie de ces entreprises inactives pourraient tirer grandement profit d'un partenariat approprié. Les autres raisons évoquées le confirment. Les réponses des dirigeants de la plupart des entreprises sans partenaire révèlent qu'ils ne sont pas assez familiers avec leur stratégie de partenariat ou qu'ils n'ont tout simplement pas l'impression d'avoir les connaissances requises pour conclure un partenariat stratégique.

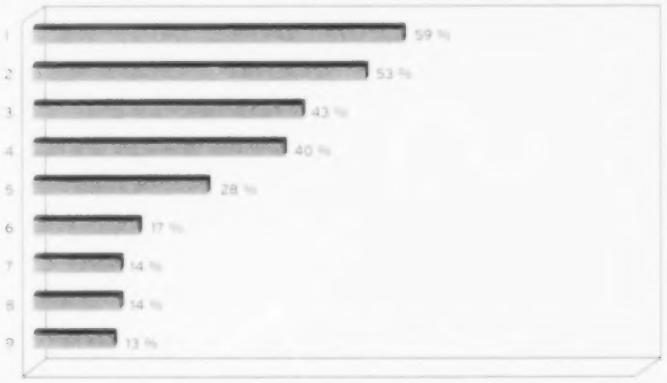
La réussite d'une alliance dépend du choix d'un partenaire adéquat. Les chefs d'entreprise ont mentionné neuf sources utiles de partenaires potentiels. La participation aux réseaux sectoriels entraînera un flux d'affaires accru au fur et à mesure que les partenaires potentiels apprendront à connaître les capacités de votre entreprise.

Raisons de ne pas former un partenariat



1 Valeur du partenariat pas évidente
2 Difficulté à trouver un partenaire adéquat
3 Peur de perdre le contrôl
4 Incertitude quant à la façon d'établir un partenariat stratégique
5 Perte potentielle de renseignements exclusifs et de technologies brevetées (propriété intellectuelle)
6 Difficulté à trouver un partenaire international
7 Échec des négociations
8 Manque de temps
9 Changement au plan de commercialisation ou de produit
10 Mauvaise expérience antérieure

Sources utiles de partenaires potentiels



1 Contacts lors de congrès ou de salons commerciaux
2 Clients
3 Initiative du partenaire
4 Associations (sectorielles, professionnelles)
5 Employés (personnel de R et D ou effectif de vente)
6 Conseiller professionnel (comptable, conseiller en gestion)
7 Recommandations des membres du Conseil
8 Journaux et magazines du secteur d'activités ou d'affaires
9 Recherches sur Internet

Utilisation des alliances stratégiques pour acquérir un avantage concurrentiel

John Hall, président, Kittling Ridge Estate Wines & Spirits

Kittling Ridge a été fondée il y a 10 ans par John Hall, fort de sa passion et de ses 32 ans d'expérience dans le secteur des vins et spiritueux. Aujourd'hui, Kittling Ridge est la seule distillerie indépendante de l'Ontario, dans une industrie mondiale en voie de consolidation dominée par de grandes sociétés étrangères. Lorsque John Hall a décidé de créer sa nouvelle entreprise, il savait qu'un partenariat stratégique permettrait à Kittling Ridge de se mesurer aux multinationales, sans bénéficier des économies d'échelle ou des ressources financières inhérentes à une industrie rationalisée en pleine maturité. Kittling Ridge est l'un des cinq principaux producteurs de l'Ontario et l'un des 10 plus grands producteurs au pays. Près de 30 % des revenus proviennent de partenariats de vente et de distribution et une autre partie est générée par les accords d'approvisionnement et de production.

Kittling Ridge se sert d'alliances stratégiques dans l'ensemble de la chaîne de valeur pour acquérir un avantage concurrentiel sur les marchés intérieurs et internationaux. Au cours de la dernière décennie, les alliances stratégiques lui ont permis d'atteindre trois objectifs :

1. hausser la vente de produits intérieurs existants;
2. mettre au point de nouveaux vins et spiritueux;
3. découvrir et pénétrer de nouveaux marchés, surtout à l'étranger comme aux États-Unis, au Royaume-Uni, à Taïwan, au Japon, en Corée et en Chine.

Ces alliances ont pris la forme d'accords innovateurs d'approvisionnement en raisins, céréales et autres intrants agricoles de spécialité par le biais de contrats à long terme avec les agriculteurs et de partenariat de production, de transfert technologique et de distribution.

Un bon exemple d'alliance stratégique est celle conclue avec des hommes d'affaires chinois et les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux de ce pays afin d'approvisionner le vaste marché des vins et spiritueux chinois. M. Hall croit que sa société est la seule distillerie internationale ayant conclu une coentreprise pareille en Chine. La coentreprise a été établie dans le Nord-Ouest du pays pour en stimuler le développement économique. Comme le maïs est une culture de base dans cette région, il s'agit de l'endroit idéal pour la distillation de la vodka. La coentreprise permet à Kittling Ridge d'améliorer sa capacité d'accès aux réseaux sous-développés du pays en matière de distribution de la vodka produite localement ainsi que de spiritueux importés en vrac du Canada. Le partenaire local permet à Kittling Ridge de se conformer aux règlements locaux et aux réseaux de distribution complexes. La région profite d'une valeur économique ajoutée grâce à la création d'emplois et à des accords d'approvisionnement et de services, ce qui en fait une situation gagnante pour tous.

John Hall parle avec passion de la façon de former une alliance stratégique réussie et souligne les facteurs de succès essentiels :

1. Il recherche des partenaires qui partagent la même vision, la même passion et les mêmes valeurs que Kittling Ridge.
2. Il joue le rôle de conseiller auprès de ses employés, tout en perfectionnant leurs compétences et leur compréhension du rôle des alliances stratégiques. « Le perfectionnement des employés leur permet d'atteindre une satisfaction personnelle tout en contribuant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. »
3. En formant des partenariats outre-mer, il s'assure de respecter la culture locale.
4. Il participe étroitement à la mise en place de l'alliance en établissant un climat de confiance avec le partenaire.
5. Au rythme de l'évolution de l'alliance, il encourage d'autres dirigeants clés à bâtir des relations avec leurs homologues partenaires.

En bref

- Activité : producteur de vins et spiritueux
- Revenus annuels récents : plus de 20 millions de dollars
- Taux de croissance annuel composé sur 5 ans : 30 %
- Nombre d'alliances en place : plus de 25
- Revenus provenant de partenariats : 30 % et plus
- Revenus provenant de l'extérieur du Canada : 20 % et plus

Augmenter la valeur tirée du partenariat stratégique

Comment les entreprises peuvent-elles réduire au minimum les risques de partenariat?

Il est possible d'augmenter la valeur tirée des alliances stratégiques. Les chefs d'entreprise indiquent qu'en moyenne seulement 38 % des alliances stratégiques répondent aux attentes des partenaires ou les surpassent. En règle générale, 54 % d'entre elles échouent en tout ou en partie à ce chapitre.

La majorité de la valeur potentielle d'une alliance échappe aux partenaires par leur propre faute. Les raisons d'échec les plus souvent évoquées ont trait au personnel gérant la relation. Les échecs ont généralement peu à voir avec la technologie ou la conjoncture économique extérieure. Ils sont souvent attribuables aux éléments suivants :

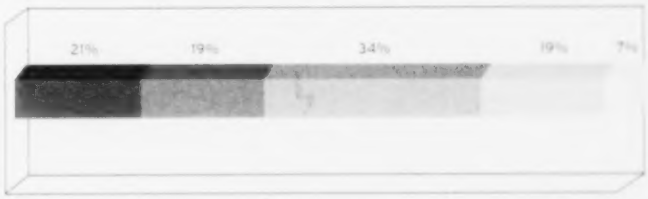
- différence de culture entre les partenaires;
- faible engagement des partenaires;
- mauvaise communication entre les partenaires;
- mauvais leadership;
- manque de confiance entre les partenaires.

Ces échecs pourraient fort bien être évités par la direction. En effet, seulement deux motifs d'échec échappent à son contrôle, soit les problèmes technologiques et le changement des priorités de l'un des partenaires par suite d'une fusion ou d'une acquisition. Cette dernière est tout de même discutable puisqu'à moins d'y être contraint par un organisme de réglementation, le partenaire peut décider de maintenir l'alliance stratégique même si son rôle au sein de l'entreprise ne cadre plus entièrement avec la stratégie.

La clé pour éviter l'échec du partenariat stratégique est de miser sur les facteurs essentiels de réussite :

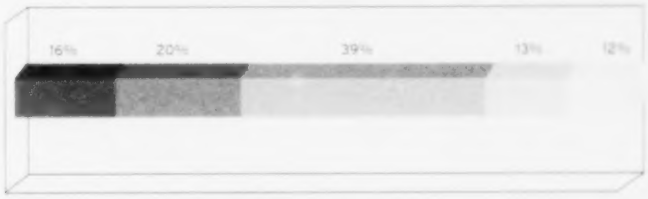
- confiance, équité et objectifs communs;
- objectifs communs et accords équilibrés;
- communication honnête, efficace et claire;
- situation gagnante pour tous;
- intégrité des partenaires.

Taux de réussite des alliances – entreprises axées sur les produits



21 %	Surpassent les attentes
19 %	Répondent à toutes les attentes
34 %	Répondent à certaines attentes
19 %	Ne répondent à aucune attente
7 %	Trop tôt pour se prononcer

Taux de réussite des alliances – entreprises axées sur les services



16 %	Surpassent les attentes
20 %	Répondent à toutes les attentes
39 %	Répondent à certaines attentes
13 %	Ne répondent à aucune attente
12 %	Trop tôt pour se prononcer

Pour réussir, il faut définir clairement les rôles, être souple, harmoniser les capacités en matière de technologie et de ressources humaines et prendre le temps de bien établir la relation après avoir trouvé la bonne entreprise.

– Valerie Morgan, président & chef de la direction, GTN Communications Corporation

Service à la clientèle supérieur grâce aux alliances stratégiques

Linda Collier, présidente-directrice générale, Tri-Ad International Freight Forwarding Ltd.

Tri-Ad International est une entreprise de services de transport et d'agents transitaires œuvrant dans des segments de marché de grande valeur comme l'électronique grand public, les produits pharmaceutiques, l'aérospatiale et autres secteurs technologiques. Elle offre en outre des services d'impartition. Au nom des entreprises technologiques, Tri-Ad prend en charge des éléments clés de leur logistique, gérant souvent le personnel du client et intégrant les processus de ce dernier à ses propres activités. Ces contrats d'impartition constituent des alliances stratégiques qui engendrent habituellement des relations de longue durée (de 3 à 5 ans) avec le client.

Au cours des dix dernières années, l'entreprise a connu une croissance annuelle d'au moins 10 %. Linda Collier est responsable du succès de l'entreprise. La nature même des activités mondiales de transport et de transit implique le parcours de grandes distances et la traversée des frontières. Les clients s'attendent à un service irréprochable autant pour les envois à destination du marché canadien que vers l'étranger, comme l'Asie et l'Europe. Pour que Tri-Ad International développe avec succès un créneau dans ce secteur, elle a formé de nombreuses alliances stratégiques avec des transporteurs ainsi que des agents sur les marchés locaux à travers le monde. À ce jour, Tri-Ad a conclu des alliances avec plus de 135 agents à l'échelle internationale.

Comment les partenariats ont-ils contribué à la croissance et à l'expansion de Tri-Ad? Linda Collier évoque deux leçons tirées de cette initiative :

1. Transparence du réseau d'alliances pour les clients

   Tri-Ad a constaté que les clients s'attendent à ce que leurs fournisseurs de logistique soient intégrés à un réseau par le biais d'alliances avec des fournisseurs de services sur d'autres marchés. Les clients recherchent valeur et service irréprochable. Tri-Ad favorise la transparence auprès de ses clients et leur démontre avec fierté son efficacité à offrir un service supérieur grâce aux alliances stratégiques.

2. Tri-Ad forme des relations à plusieurs niveaux afin que le personnel approprié participe à la gestion de plus de 170 alliances. Linda Collier participe personnellement à près de 20 % des alliances. Tri-Ad tente d'associer ses partenaires à trois autres dirigeants clés de l'entreprise afin d'approfondir les relations et de ne pas dépendre d'une seule personne. Cette initiative améliore la bonne communication entre les partenaires et accroît la stabilité des partenariats.

Le partenariat ajoute une valeur considérable, dont la notoriété de l'entreprise dans les pays ciblés par l'entremise des marques des partenaires, l'occasion pour Tri-Ad d'acquérir d'importants clients dans le cadre de soumissions conjointes avec ses partenaires visant des entreprises internationales, une bonne connaissance des coutumes et des règlements locaux et la capacité de miser sur le pouvoir d'achat des partenaires pour la négociation de tarifs et de niveaux de service avec des sociétés de transport.

Activité : transport, agents transitaires et impartition de services logistiques pour les entreprises technologiques

Revenus annuels récents : plus de 17,5 millions de dollars

Taux de croissance annuel composé sur 5 ans : 12 %

Nombre d'alliances en place : plus de 170

Revenus provenant de partenariats : 70 %

Revenus provenant de l'extérieur du Canada : 84 %

Acquérir les compétences de gestion d'un portefeuille d'alliances stratégiques

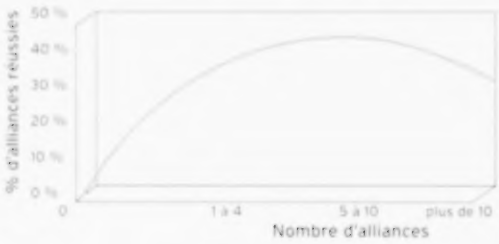
Combien de partenariats est-il possible de gérer?

Les entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario doivent approfondir davantage leurs compétences de gestion pour former et gérer leur portefeuille d'alliances stratégiques. Pour la première fois, il semble que les entreprises ayant conclu de nombreuses alliances (plus de 10) ne retirent pas beaucoup plus d'avantages que celles qui en comptent de 5 à 10. En fait, les entreprises ayant de nombreux partenaires en profitent moins que celles dont les alliances sont plus modestes.

Les chefs d'entreprise signalent que les sociétés :

- comptant de 1 à 4 alliances voient leurs attentes comblées ou surpassées 36 % du temps;
- comptant de 5 à 10 alliances voient leurs attentes comblées ou surpassées 44 % du temps;
- comptant plus de 10 alliances voient leurs attentes comblées ou surpassées 33 % du temps.

Taux de succès selon le nombre d'alliances



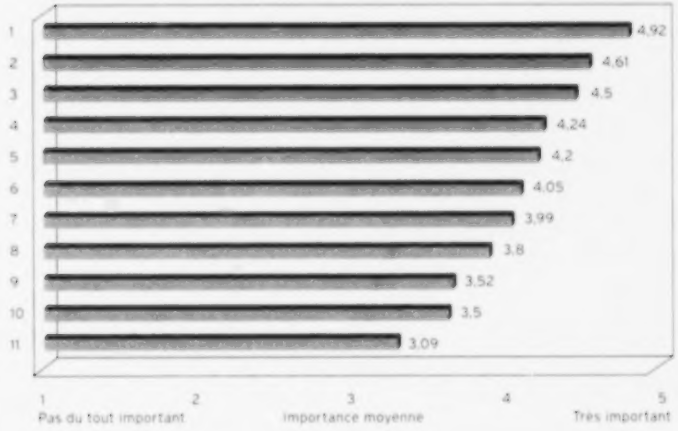
Les données révèlent que les entreprises ne concluant que quelques alliances ont plus de mal à acquérir une expertise concrète en matière de prospection, de négociation et de gestion d'alliances que les sociétés plus actives, comptant entre 5 et 10 partenariats. La création et la gestion d'un vaste portefeuille peuvent parfois surpasser les capacités de gestion d'une entreprise, surtout dans le cas de sociétés à croissance exceptionnelle. La conclusion d'une alliance stratégique se compare à l'embauche d'un tout nouveau groupe d'employés nécessitant supervision, formation, perfectionnement et motivation.

Comment attirer des partenaires potentiels?

La section précédente (page 10) mentionnait les inquiétudes de certains chefs d'entreprise quant à la difficulté de trouver des partenaires potentiels. Il est étonnant de constater que 43 % des répondants soulignent que c'est le partenaire qui les a abordés, de façon vraisemblablement non sollicitée. Il serait donc souhaitable que votre entreprise attire les partenariats et soit plus accessible et plus encline à traiter des affaires. C'est ce que l'on appelle devenir un partenaire de choix. En règle générale, cette stratégie est uniquement accessible lorsque l'entreprise est l'un des chefs de file d'un marché ou d'un segment de l'industrie, se classant par exemple dans le quartile supérieur. Cette stratégie est tout de même à la portée des petites entreprises en croissance si elles sont en mesure de définir avec précision leur marché ou industrie cible. Être un partenaire de choix dans un segment sectoriel peut procurer un important avantage concurrentiel. Les bénéfices comprennent notamment une hausse du nombre de partenaires potentiels de haute qualité et un taux de réussite accru sur le plan de la conclusion à la fois d'alliances et d'accords de partenariat et de la gestion de ces alliances.

Pour attirer des partenaires potentiels, il est important de sortir des bureaux, d'être visible et de créer des liens avec ses homologues à des salons commerciaux, des congrès et autres événements. Les chefs d'entreprise indiquent également que la sollicitation d'idées auprès des clients pour améliorer les produits et services grâce à des alliances de complémentarité est un facteur clé de partenariats réussis.

Attributs recherchés auprès de partenaires potentiels



1 Digne de confiance
2 Négociations équitables
3 Dirigeants accordent à l'alliance l'attention qu'elle mérite
4 Réceptivité et prise de décisions rapide
5 Organisation (structure)
6 Souplesse durant les négociations et la gestion de l'alliance
7 Réputation de l'entreprise (prestige, marque, nombre de prix décernés, etc.)
8 Ressources financières du partenaire
9 Dossier et expérience en partenariat
10 Capacités scientifiques et technologiques
11 Années d'existence de l'entreprise

« Être digne de confiance », « favoriser des négociations équitables », la « réceptivité » et la « réputation de l'entreprise » sont tous des facteurs distinctifs. La meilleure façon d'entretenir une réputation de partenaire de choix est de loin de traiter les partenaires existants conformément aux attributs mentionnés dans le tableau ci-dessus. La réputation de votre entreprise à titre de partenaire désirable grandira au fur et à mesure que les partenaires actuels et antérieurs parleront de votre entreprise. Dans certains cas, vous serez en mesure de référer d'anciens partenaires à ceux avec qui vous négociez afin qu'ils puissent leur faire part de leur expérience positive avec votre entreprise.

Les facteurs de compétence d'un partenaire de choix se regroupent sous trois catégories :

1. culture et valeurs de l'entreprise,
2. organisation et gestion de l'entreprise,
3. confiance et crédibilité démontrées par l'entreprise.

Le partage des connaissances avec votre équipe de direction sur la façon de trouver des partenaires convenables et de gérer efficacement les alliances permet de rehausser les compétences de gestion et est essentiel pour profiter de la pleine valeur des activités de partenariat.

Le profil de la page 17 démontre comment Morrison Lamothe Inc. a formulé une philosophie clairement articulée sur la gestion d'un portefeuille d'alliances. Cette philosophie illustre nombre de points mentionnés précédemment, alors que l'entreprise a tenté de poursuivre sa croissance dans un secteur en pleine maturité de l'industrie alimentaire.

Les résultats

ÉLÉMENTS CLÉS À RETENIR POUR LA CONCLUSION D'UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE

1. Effectuer une étude de cas sur votre éventuel partenariat stratégique. Définir un processus qui comprend la conceptualisation des alliances, la recherche de partenaires adéquats, la négociation des ententes et la mise en œuvre des alliances afin d'en tirer toute la valeur.

2. Faire appel aux meilleures sources pour trouver des partenaires vraiment compatibles.

3. S'assurer d'avoir la capacité et les compétences de gestion nécessaires pour gérer un portefeuille d'alliances. La conclusion d'une alliance stratégique se compare à l'embauche d'un tout nouveau groupe d'employés qu'il faut gérer sur les plans de la planification, du leadership, de la motivation et de la résolution de problèmes.

4. Durant la négociation des alliances, il ne faut pas tenter de « remporter » la négociation. Il faut trouver une solution gagnante pour les deux parties afin de favoriser la réussite du partenariat. Étudiez à fond ce qui se passera au moment où, inévitablement, l'alliance prendra fin. Il est important d'avoir une compréhension claire et approfondie des objectifs de votre partenaire pour déterminer s'ils sont compatibles avec les vôtres.

5. Établir plusieurs relations entre l'entreprise et chaque partenaire pour assurer la continuité de l'alliance advenant des changements inévitables au sein du personnel de direction.

6. Viser la transparence absolue en matière de gestion des relations. Assurer une communication très ouverte pour être réceptif aux demandes du partenaire.

7. Entretenir une relation de confiance absolue en négociant avec équité, en respectant les ententes, en traitant votre partenaire avec respect et considération pendant la durée de l'alliance et en adoptant un comportement intègre en tout temps.

8. Examiner la capacité du partenaire de contribuer à l'alliance sur le plan des ressources financières et humaines. Certains des moments les plus difficiles découlent d'une alliance victime de son propre succès. Il vaut mieux prévoir des « règles d'engagement » qui permettent à un partenaire de contribuer de façon inégale à l'alliance ou d'absorber seul la croissance excessive. Cette mesure évite d'accroître la tension entre les partenaires, car ils n'auront pas à négocier ces questions dans le feu de l'action.

Transformer la croissance des revenus par le partenariat

John Pigott, président-directeur général, Morrison Lamothe Inc.

Marguerite Hale, présidente du Conseil, Morrison Lamothe Inc.

Morrison Lamothe est une grande entreprise familiale de production d'aliments tout prêts qui existe depuis 1933. La société a entrepris de se transformer au début des années 1990. Les revenus ont quintuplé au cours des cinq dernières années grâce principalement à des partenariats stratégiques. Aujourd'hui, l'entreprise se concentre sur les aliments tout prêts sous forme de mets préparés, d'aliments fins et d'aliments surgelés.

Morrison Lamothe s'est tournée vers le partenariat stratégique dans le cadre de son plan de croissance dans une industrie dominée de plus en plus par de grandes multinationales. Au début des années 1990, sans pouvoir bénéficier d'activités d'envergure mondiale, elle a cherché à former des alliances stratégiques dans des segments de l'industrie alimentaire qui lui permettraient, ainsi qu'à ses partenaires, d'acquérir un avantage concurrentiel.

L'entreprise compte actuellement trois ententes de partenariat stratégique, générant plus de 80 % de ses revenus qui dépassent les 90 millions de dollars. Les alliances comprennent des ententes de fabrication avec l'une des plus grandes entreprises de produits alimentaires au monde, des ententes de mise au point de produits et d'approvisionnement avec une importante marque nord-américaine et un consortium innovateur de cinq fournisseurs servant le marché américain.

Le consortium de Morrison Lamothe aux États-Unis témoigne bien de sa philosophie. Cinq entreprises ontariennes d'aliments surgelés forment ce consortium depuis 1995. Connu sous le nom de Frozen Network, il fournit une grande variété d'aliments surgelés préparés haut de gamme à des épiceries américaines. L'expertise combinée de ces sociétés leur a permis de bénéficier d'un avantage concurrentiel en élargissant leur gamme de produits et en proposant de nouveaux produits basés sur l'expérience acquise sur le marché canadien au service de pionniers exigeants comme Loblaws et Sobey's. Les cinq partenaires ne se font pas directement concurrence, ils se complètent. Le consortium est dirigé par le personnel de Morrison Lamothe. Il dispose d'un effectif de vente et d'un réseau de distribution communs à partir de ses 19 usines canadiennes. La branche américaine du consortium, Coming Home Foods, facilite les échanges avec les chaînes d'épiceries des États-Unis.

Morrison Lamothe respecte rigoureusement les principes suivants qu'elle a élaborés quant au moment et à la façon de créer et de gérer son portefeuille d'alliances stratégiques :

1. aucune collaboration avec le concurrent d'un partenaire afin de maintenir la confiance et la libre circulation de l'information;
2. avant de s'engager dans une alliance, Morrison Lamothe doit pouvoir apporter un avantage concurrentiel considérable à l'accord, comme la mise au point de produits novateurs;
3. toute alliance avec un client ne doit pas générer plus de 25 % des revenus de l'entreprise afin de réduire la dépendance à l'égard d'un partenaire;
4. pour qu'une alliance réussisse, les partenaires doivent avoir des objectifs communs et jouir d'un niveau de confiance élevé;
5. partage des pratiques exemplaires entre les partenaires;
6. aucun « recrutement » des employés du partenaire;
7. restriction du nombre de partenariats dans le portefeuille pour faire en sorte que les partenaires soient bien servis et que la confiance soit maintenue.

Activité : aliments tout prêts

Revenus annuels récents : plus de 90 millions de dollars

Taux de croissance annuel composé sur 5 ans : 40 %

Nombre d'associations en place : 3

Revenus provenant des partenariats : plus de 80 %

Revenus provenant de l'extérieur du Canada : 38 %

Annexe 1

SONDAGE AUPRÈS DES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE DE L'ONTARIO SUR LE PARTENARIAT STRATÉGIQUE

	Parmi les 175 entreprises ayant participé ▼
Indiquez la nature première de votre entreprise.	61 % sont axées sur les produits 39 % sont axées sur les services
Indiquez l'orientation première de votre entreprise.	62 % sont des entreprises spécialisées en technologie 38 % sont des entreprises non spécialisées en technologie
Depuis combien de temps votre entreprise existe-t-elle?	41 % depuis plus de 20 ans 37 % depuis 10 à 20 ans 22 % depuis moins de 10 ans
Combien d'employés compte votre entreprise?	48 % comptent moins de 50 employés 26 % comptent entre 50 et 100 employés 21 % comptent entre 100 et 300 employés 4 % comptent plus de 300 employés 1 % S/O
Quels étaient les revenus annuels de l'entreprise en 2002?	8 % inférieurs à 2,5 millions de dollars 19 % entre 2,5 et 5 millions de dollars 25 % entre 5 et 10 millions de dollars 21 % entre 10 et 20 millions de dollars 18 % entre 20 et 40 millions de dollars 8 % supérieurs à 40 millions de dollars 1 % S/O

Les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses à de nombreuses questions; il est donc possible que les données des tableaux totalisent plus de 100 %.

Lectures recommandées

Drucker, Peter, *Meeting the Collaboration Challenge*, Jossey-Bass, avril 2002.

Deloitte Touche Tohmatsu. "Growth Insights – Insights that connect." *www.growth-insights.com*, © 2003.

Harvard Business Review on Strategic Alliances, Harvard Business School Press, 2002.

Ling, Theodore C., *Structuring Effective Strategic Online Alliances*, Baker & McKenzie, septembre 2002.

Parise, Salvatore et Lisa Sasson, « Leveraging knowledge management in strategic alliances », *Ivey Business Journal*, mars-avril 2002.

Notes de fin :

- 1 – Les entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario emploient entre 10 et 500 personnes, ont un taux de croissance des ventes de 50 % sur trois ans et ont leur siège mondial en Ontario.

Sources du tableau de la page 8

- 2 – Sondage sur les partenariats et alliances stratégiques dans les entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario, 2003 (Annexe 1).
- 3 – Sondage PricewaterhouseCoopers (Trendsetter Barometer Survey) sur les entreprises à croissance exceptionnelle américaines, 2002
- 4 – Sondage PricewaterhouseCoopers (Trendsetter Barometer Survey) sur les entreprises américaines, 1996
- 5 – Sondage PricewaterhouseCoopers sur les entreprises technologiques américaines, 2000.

Remerciements

Le ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation tient à remercier :

Erik Rule, IBM Business Consulting Services, qui a mené la recherche et rédigé le rapport avec la collaboration de Chee Hew.

- Les présidents et chefs de direction d'entreprises à croissance exceptionnelle qui nous ont fait part de leur expérience et nous ont généreusement prodigué des conseils :

  John Hall, président-directeur général
  Kittling Ridge Estate Wines & Spirits
  www.kittlingridge.com

  Marguerite Hale, présidente du Conseil
  Morrison Lamothe Inc.

  John Pigott, président-directeur général
  Morrison Lamothe Inc.

  Donald Carswell, President
  Optech Incorporated
  www.optech.on.ca

  Brian Mergelas, président-directeur général
  The Pressure Pipe Inspection Company Ltd.
  www.ppic.on.ca

  Linda Collier, président-directeur général
  Tri-Ad International Freight Forwarding Ltd.
  www.tri-ad.ca

- Les présidents et chefs de direction d'entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario qui ont répondu au questionnaire de mars 2003 sur les partenariats et les alliances stratégiques.

Carol Dickson, vice-présidente, Prospection et Intégration des systèmes, Woodbridge Foam Corporation, et Don Rumball, DAR Enterprises, qui ont révisé ce rapport

Le Ministère souhaite également remercier les sociétés commanditaires de leur appui dans l'élaboration de la série « Les entreprises à croissance exceptionnelle » et de la formule de la Foire aux idées 2003.

BAKER & MCKENZIE
www.bakernet.com

Deloitte
& Touche

ROYNAT CAPITAL
MORE THAN MONEY

ORENDA
CORPORATE FINANCE

The Institute of
Chartered Accountants
of Ontario

Business Development Bank of Canada
Banque de développement du Canada

N° 10 2003
Partenariat pour la croissance

N° 9 2003
Comités consultatifs réellement efficaces

N° 8 2002
Équipes de direction gagnantes

N° 7 2002
Exploiter les relations clients pour alimenter la croissance

2001

N° 6
La dynamique de la croissance : une forte croissance peut-elle durer ? 2001

N° 5
Le rapport de la Foire aux idées 2000 2001

N° 4
Évaluation de l'état de préparation aux affaires électroniques 2001

N° 3 2000
Les six étapes de la croissance

N° 2 1999
Rapport sur les artisans de la croissance

N° 1
Le rapport d'innovation

La série « **Les entreprises à croissance exceptionnelle** » cherche les pratiques de gestion efficaces des chefs de direction d'entreprises ontariennes à croissance rapide et en fait la promotion.

Pour obtenir un exemplaire de nos rapports, consultez notre site Web à l'adresse www.ontario-canada.com.

Pour formuler des commentaires au sujet du présent rapport ou d'autres rapports de la série, veuillez envoyer un message électronique à : ann.matyas@ed.gov.on.ca.

Ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation
Direction de l'innovation et du développement des entreprises
56, rue Wellesley Ouest, 5e étage
Toronto (Ontario) M7A 2E4

Ontario

Imprimeur de la Reine pour l'Ontario© Tous droits réservés 2003.
ISBN 0-7794-5176-7